



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF MANAGEMENT

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE VODNÍ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY A NÁVRHY JEJÍHO FINANCOVÁNÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE WATER RESCUE SERVICES AND
PROPOSALS TO ITS FINANCING

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ZBYNĚK NOVOTNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. MARTIN PERNICA, Ph.D.

BRNO 2012

Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Novotný Zbyněk, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem c.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení finanční situace Vodní záchranné služby a návrhy jejího financování

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation in the Water Rescue Services and Proposals to Its Financing

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

GRÜNWALD, R.; HOLECKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HYÁNEK, V. Ekonomika neziskových organizací. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 96 s. ISBN 80-210-3501-3.

HYÁNEK, V.; ŠKARABELOVÁ, S.; REŽUCHOVÁ, M. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problémy, řešení. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 40 s. ISBN 80-210-3031-3.

PLAMÍNEK, J. Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních. 1.vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s.

RUCKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

ŠKARABELOVÁ, S. Když se řekne nezisková organizace. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 130 s. ISBN 80-210-3031-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17. 05. 2012

Anotace

Téma diplomové práce „Zhodnocení finanční situace vodní záchranné služby a návrhy na její řešení“ jsem vybral, protože tato problematika je velice aktuální a ovlivňuje velkou část populace ČR. Vodní záchranná služba zajišťuje bezpečnost a zdraví lidí na více než 80 lokalitách České republiky.

Díky seznámení se s metodami finanční analýzy, bude možné v praktické části zhodnotit stav financování vodní záchranné služby. Hlavním cílem bude analýza jedné místní skupiny a jako dílčí cíl práce bude představení fungování několika vybraných skupin. Veškerá zjištěná data povedou k tvorbě návrhů a řešení financování, které pomůžou této organizaci nadále fungovat a zabezpečovat zdraví mnoha lidí.

Annotation

The Diploma Thesis "Evaluation of the Financial Situation in the Water Rescue Services and Proposals to Its Financing" I have chosen, because this issue is very actual and affects a large part of the population. Water Rescue Service cares about the safety and health of people in more than 80 locations in the Czech Republic.

Thanks to learning the methods of the financial analysis will be possible in practical part to evaluate the situation in the Water Rescue Service. The main proposal is analysis of the one local group and the other part is presenting the functioning of a few selected groups. All found data will lead to the creation of the proposals and solutions of the financing that will help this organization continue to operate and take care about the health of many people.

Klíčová slova

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, aktiva, pasiva, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, soustavy ukazatelů.

Key words

Financial analysis, balance, income statement, assets, liabilities, differential ratio, ratio indexes, ratio systems

Bibliografická citace:

NOVOTNÝ, Zbyněk. *Zhodnocení finanční situace Vodní záchranné služby a návrhy jejího financování*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 108 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Pernica, Ph.D

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2012

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat Ing. Martinu Pernicovi, Ph.D. za rady a vedení při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat členům Vodní záchranné služby, kteří poskytli svá data pro vypracování této práce.

OBSAH

Úvod.....	10
1 Cíl práce	12
2 Teoretická část	13
2.1 Teoretické základy finanční analýzy.....	13
2.1.1 Technická analýza.....	15
2.1.2 Fundamentální analýza	15
2.2 Uživatelé finanční analýzy	16
2.2.1 Externí uživatelé finanční analýzy.....	17
2.2.2 Interní uživatelé finanční analýzy.....	17
2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	18
2.3.1 Účetní závěrka	18
2.3.2 Rozvaha	19
2.3.3 Výkaz zisků a ztrát.....	20
2.3.4 Výkaz o peněžních tocích (Cash Flow)	22
2.4 Omezení účetních dat	22
2.4.1 Časová srovnatelnost	23
2.4.2 Srovnatelnost mezi podniky.....	23
2.5 Metody finanční analýzy.....	23
2.6 Analýza absolutních ukazatelů.....	24
2.6.1 Horizontální analýza	25
2.6.2 Vertikální analýza	25
2.7 Analýza rozdílových ukazatelů	25
2.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK).....	26
2.7.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP)	26
2.7.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPPF)	26
2.8 Analýza poměrových ukazatelů	27
2.8.1 Ukazatele rentability	27
2.8.2 Ukazatele aktivity	30
2.8.3 Ukazatele zadluženosti	32
2.8.4 Autarkie	34
2.8.5 Ukazatele likvidity	35
2.8.6 Ukazatele na bázi Cash flow.....	36
2.9 Analýza soustav ukazatelů	38

2.9.1	Pyramidové soustavy ukazatelů.....	38
2.9.2	Bonitní a bankrotní modely	40
2.9.3	Altmanův model Z-score	43
2.9.4	Indexy IN	44
3	Analýza problému a současné situace	47
3.1	Vodní záchranná služba v ČR.....	47
3.2	Charakteristika místní skupiny Vodní záchranné služby XY	49
3.3	Finanční analýza VZS XY	50
3.3.1	Analýza aktiv	50
3.3.2	Analýza pasiv.....	54
3.3.3	Analýza nákladů	56
3.3.4	Analýza výnosů.....	60
3.3.5	Analýza rentability.....	63
3.3.6	Analýza likvidity.....	65
3.3.7	Analýza aktivity	67
3.3.8	Analýza autarkie	71
3.3.9	Rozklad běžné likvidity	74
3.3.10	Altmanův model Z-score	75
3.4	Dotazníkové šetření.....	77
4	Návrhová část	89
4.1	Bankovní účet.....	89
4.2	Dárcovské SMS.....	91
4.3	Zdravotní pojišťovny	93
4.4	Příspěvky.....	95
4.5	Reklama na internetu.....	96
4.6	Reklama na oblečení	97
4.7	Pomoc při dozoru na kulturně-sportovních akcích	98
4.8	Lokální propagace.....	99
4.9	Nábor nových členů	100
4.10	Dotace od ministerstev	101
4.11	Školení veřejnosti	102
4.12	Změna formy fungování	103
5	ZÁVĚR	105
6	LITERATURA:	107

ÚVOD

Finanční zdroje jsou omezené a neziskové organizace se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám, obhajovat své postavení na trhu, naplňovat vizi a poslání, a zároveň poskytovat služby nebo výrobky, kvůli kterým vznikly. Pokud chtějí uspět v boji o omezené finanční prostředky, musí umět kvalitně představit svojí organizaci, služby či projekty, na které žádají od dárců peníze.

V České republice se během posledních let dostal nestátní neziskový sektor na vzestup. Čím více je nestátních neziskových organizací (NNO), tím více se ukazují rozdíly, které oddělují kvalitní organizace od ostatních. Neziskové organizace mezi sebou soupeří, stejně jako podniky v komerčním sektoru. Zdroje všech druhů jsou omezené a je nutné umět získat potřebné prostředky pro NNO. Bylo by chybou se domnívat, že mezi NNO není konkurence.

Nestátní neziskový sektor je velice významným prvkem moderní společnosti. Sdružuje statisíce občanů a je významnou hybnou silou společenského rozvoje. NNO tak poskytují služby, které veřejná správa neumí nebo nechce dělat a pro podnikatelský sektor nejsou dost ziskové. Nestátní nezisková organizace tak může být jediným zdrojem statků, jako jsou věcné statky, zboží, služby, práva aj. Stát sám pak vystupuje v roli jakéhosi arbitra, a určí, zda určité veřejné statky, jež spadají do jeho povinnosti, bude produkovat sám nebo na jejich produkci přispěje občanské organizaci.

Významnější organizace silně ovlivňují veřejné mínění a tím i tlak na politickou reprezentaci státu. Nestátní neziskové organizace tedy neusilují o politickou moc přímou (mimo politických stran a politických hnutí), ale až převážně zprostředkovaně přes veřejnost. Navzdory názorům některých politiků, je bezesporu občanský sektor základním stavebním kamenem demokracie.

Neziskové organizace jsou závislé na vícezdrojovém financování. Nemohou se nikdy spoléhat pouze na jeden zdroj, přesto může být existence organizací na trhu velmi nestabilní a nejistá. Často jsou prostředky získány na poslední chvíli, nebo pouze na určitý projekt či akci. Organizace tak mnohdy dopředu neví, jakou bude mít budoucnost. Je zapotřebí snažit se využít co nejvíce možností, které se nabízejí a rozmělnit riziko, které by eventuálně mohlo nastat. Bohužel velmi málo NNO má nějakého samostatného představitele, který by se naplno věnoval pouze obstarávání finančních prostředků. Bývá to z důvodu velikosti organizace, kdy jedna osoba musí

zastávat více činností, ale také z důvodu úspor financí. Hromadění více funkcí u jedné osoby pak znamená, že člověk se snaží dělat veškerou činnost, jak nejlépe umí a dovede, ale musí svojí pozornost, snahu a čas rozdělit mezi více úkolů, které závisí na jeho osobě. Mnohdy jsou pak některé činnosti vykonávány na úkor jiných.

Cílem dnešní doby je optimalizovat chod podniků či různých firem a NNO v tomto ohledu nejsou výjimkou. I přes odlišné základy a poslání, na kterých tyto organizace stojí, by měl být každý schopen zanalyzovat svoje finanční procesy a vytvořit spolehlivou funkčnost do budoucích let.

1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bude analyzování financování a fungování jedné místní skupiny vodní záchranné služby díky zpracování její finanční analýzy. Dílčím cílem práce bude analýza několika vybraných místních skupin. Získané výsledky představí návrhy a možnosti financování prostředky z veřejné a soukromé sféry a také z vlastních zdrojů. Výsledkem práce bude vytvoření návrhů a řešení, které budou vycházet ze všech zjištěných poznatků z práce. Všechny návrhy a přínosy k financování vodní záchranné služby budou formulovány tak, aby mohly být použity i pro další jednotky tohoto záchranného systému v ČR.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Cílem této části je uvést základní teoretická východiska, která pomohou uživatelům finanční analýzy pochopit souvislosti a významy, které jsou obsažené v praktické části diplomové práce. U jednotlivých metod a ukazatelů budou popsány možnosti použití a dle možnosti ihned poukázáno na klady a zápory použití aplikované na vodní záchrannou službu. Teoretická část bude vycházet z různých částí odborné literatury, které se věnují finanční analýze.

2.1 Teoretické základy finanční analýzy

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat z účetních výkazů. Tato analýza v sobě obsahuje nejen hodnocení firmy či organizace z hlediska minulosti a současnosti, ale také předpovídá budoucí finanční podmínky.

Hlavní smysl finanční analýzy lze spatřit v přípravě podkladů pro kvalitní rozhodování manažerů o fungování organizace. Je jasné, že existuje úzká souvislost mezi ekonomickými výsledky a strategickým plánováním ve firmě či organizaci. Účetnictví předkládá finanční analýze přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a jsou víceméně izolované. Využití těchto účetních dat je možné poté, co jsou zpracována ve finanční analýze.

Nejčastější metodou finanční analýzy je metoda finančního ukazatele, která se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí. Je možné sledovat změny tržní struktury, konkurenční pozice a celkové ekonomické situace.

Tento způsob analyzování byl vybrán, protože může relativně jasně poukázat na ekonomické výsledky vodní záchranné služby a lze díky tomu vytvořit adekvátní návrhy a řešení pro další směřování a financování jednotlivých místních skupin.

Pojetí finanční analýzy

Existuje více přístupů a tím pádem i řada odlišných definic pojmu finanční analýza. Všechny přístupy se v zásadě shodují v tom, že finanční analýza zkoumá podnikové finance a je využívána při procesu rozhodování o podniku. Finanční analýza by měla přinášet informace, které povedou k objasnění finanční situace podniku. Ta je zpravidla odvozena z rozboru ukazatelů rentability, likvidity a stability. Stav uspokojivé

finanční situace se označuje jako finanční zdraví podniku, v opačném případě se indikuje finanční tíseň.¹ Ucelenou definici finanční analýzy uvádí i Zdeněk Sid Blaha:

„Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.“²

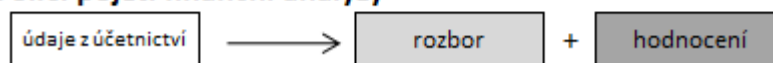
Odlišnosti pohledů na finanční analýzu spočívají zejména v chápání její šíře. Existují tři základní přístupy k finanční analýze, které se odlišují v tom, co vše lze do finanční analýzy zahrnout. Rozlišuje se tak užší, širší a nejširší pojetí finanční analýzy.³

Obrázek 1: Rozlišení pojetí finanční analýzy

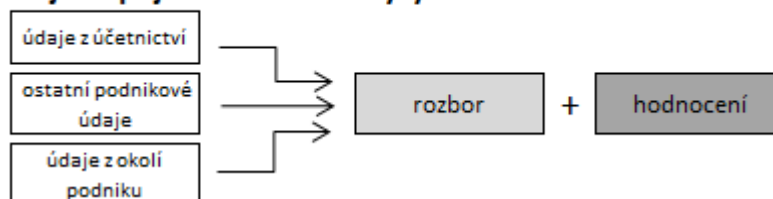
1. Nejužší pojetí finanční analýzy



2. Širší pojetí finanční analýzy



3. Nejširší pojetí finanční analýzy



Zdroj: SŮVOVA, Helena a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 stran. Strana 15 – 16. ISBN 80-7265-027-0. upraveno

a) Nejužší pojetí finanční analýzy

Nejužší pojetí chápe finanční pouze jako analýzu finančních informací, jejichž zdrojem je účetnictví. Toto pojetí spočívá v rozboru údajů z finančního účetnictví a bývá tudíž označováno jako analýza finančních výkazů.

¹ Zdroj: SŮVOVA, Helena a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 stran. Strana 15-17, ISBN 80-7265-027-0.

² Zdroj: BLAHA, Zdeněk Sid. - JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 194 stran. Strana 12. ISBN 8072611453.

³ Zdroj: KOVANICOVÁ, Dana. - KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. 288 stran. Strana 9 - 10. ISBN 80-85967-56-1.

b) Širší pojetí finanční analýzy

Širší pojetí finanční analýzy přidává k dané analýze i proces hodnocení. Výhodou toho je jeho formalizace, rychlost a snadnost provedení a omezení rizika subjektivnosti analytika. Nevýhodou mohou být nevhodně zvolené normy nebo špatná interpretace výsledků. V tomto pojetí finanční analýza zkoumá minulý vývoj financí podniku.

c) Nejširší pojetí finanční analýzy

Nejširší pojetí finanční analýzy kromě účetnictví čerpá i z dalších finančních a nefinančních zdrojů. Jeho hodnoticí část tak obsahuje i syntézu. Z časového hlediska se snaží kromě minulosti analyzovat i současnost a předpovídat budoucnost.

2.1.1 Technická analýza

Technická analýza ve svých rozborech využívá matematických a statistických metod k porovnání získaných dat. Tyto výsledky se následně kvalitativně posoudí. Metody technické analýzy se dají rozdělit na základní a vyšší.

2.1.2 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza je založena na znalostech vzájemných souvislostí u ekonomických jevů, na zkušenostech odborníků a jejich odhadech. Na rozdíl od technické analýzy nevyužívá algoritmizované postupy a jejím východiskem je identifikace prostředí. Analyzuje tak zejména vlivy vnějšího a vnitřního ekonomického prostředí podniku či organizace.

a) Mikroekonomické prostředí

Mikroekonomické prostředí je charakterizováno jako vliv oboru, okamžitá vládní hospodářská politika a politika v oblasti trhu práce, postavení na trhu monopolů a dalšími vlivy.

b) Makroekonomické prostředí

Vlivy prostředí se projevují jako fiskální a monetární politika vlády, její dopady na peněžní nabídku a poptávku, daňové ztížení, zaměstnanost, devizové kurzy, inflaci a inflaci.

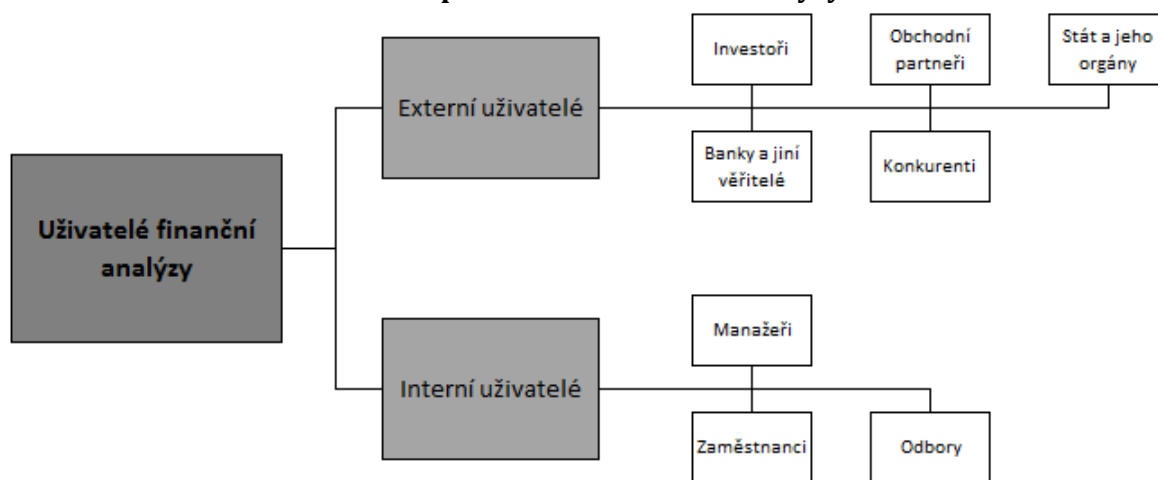
Mezi zástupce fundamentální analýzy patří například SWOT analýza, Metoda kritických faktorů úspěšnosti, Argentiho model, BCG matice nebo metoda Balanced Scorecard (BSC).⁴

V práci budou využity především metody technické analýzy, jelikož ty budou stačit ke kvalitnímu zpracování této diplomové práce (mezi metody elementární technické analýzy patří analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza cash flow, analýza poměrových ukazatelů či analýza soustav ukazatelů).

2.2 Uživatelé finanční analýzy

Informace o finanční situaci analyzovaného podniku či organizace jsou předmětem zájmu mnoha subjektů. Požadavky na výsledky finanční analýzy se mohou lišit dle typů subjektů. Všichni mají společný cíl, tyto informace jim slouží jako podklady pro rozhodování. Hlavními žadateli o finanční analýzu je management podniku, jeho vlastníci či věřitelé (zejména banky). Podle přístupu k neveřejným podnikovým informacím se dělí na externí a interní uživatele.⁵

Obrázek 2: Přehled hlavních skupin uživatelů finanční analýzy



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. Strana 33. ISBN 978-80-7179-903-0. Upraveno

⁴ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 7. ISBN 978-80-251-1830-6.

⁵ Zdroj: HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2008. 208 stran. Strana 13. ISBN 978-80-7357-392-8.

2.2.1 Externí uživatelé finanční analýzy

Externí uživatelé vycházejí při svém hodnocení finanční situace podniku z uveřejňovaných účetních výkazů a jiných veřejně dostupných zdrojů. Jako hlavní externí uživatelé jsou uváděni investoři, banky a ostatní věřitelé, obchodní partneři, konkurenti a stát.

- a) *Investoři*: patří mezi hlavní uživatele finančních a analytických informací. Mezi investory se řadí akcionáři, společníci a jiné osoby vlastníci podíl ve firmě. Ti využívají informace finanční analýzy pro kontrolní účely. Investoři zjišťují, jak management hospodaří se svěřeným kapitálem. Sledují se zejména informace o likviditě, stabilitě, hodnotě disponibilního zisku, od kterého se odvozují výplaty podílů na zisku, a o perspektivách podniku.
- b) *Banky a jiní věřitelé*: využívají finanční analýzy k posouzení bonity svých potenciálních klientů a pro posouzení schopnosti dlužníka splácet závazek. Bonita se stanoví na základě analýzy finančního hospodaření podniku, kde je stěžejním ukazatelem rentabilita podniku.
- c) *Obchodní partneři*: mezi obchodní partnery se řadí odběratelé a dodavatelé. Zatímco zákazníci kladou u svého partnera důraz na stabilitu a schopnost dostát obchodním závazkům, u dodavatelů je cílem finanční analýzy ohodnotit krátkodobou prosperitu. Dodavatelé (obchodní věřitelé) se tak zajímají zejména o likviditu a solventnost.
- d) *Konkurenti*: podniky mají zájem o informace vyplývající z finanční analýzy podniku nebo celého odvětví za účelem srovnání s vlastními výsledky. Porovnávají zejména tržby, rentabilitu, solventnost, ziskovou marži a výši a dobu obratu zásob.
- e) *Stát a jeho orgány*: využívají informace z finanční analýzy a účetnictví zejména pro statistické potřeby a pro potřeby kontroly v oblasti daní, v oblasti kontroly podniků čerpajících dotace, podniků s majetkovou účastí státu, nebo účastnících se ve veřejné soutěži.

2.2.2 Interní uživatelé finanční analýzy

Interní uživatelé finanční analýzy mají výhodu v podobě přístupu k podrobnějším finančním a dalším informacím o podniku než externí uživatelé. Jedná

se o údaje finančního a manažerského účetnictví, informace z podnikových plánů, kalkulací a jiných zdrojů. Tato analýza je zpravidla prováděna podnikovými útvary, auditory či ratingovými agenturami. Mezi interní uživatele bývají řazeni manažeři, zaměstnanci a odbory.

- a) *Manažeři*: Management podniku využívá finanční analýzu v rámci svého finančního řízení společnosti. Výsledky analýzy pomáhají manažerům volit správná rozhodnutí v oblasti struktury a výše majetku, zdrojů, při alokaci volných prostředků, při rozdělení zisku, ale také při rozhodování o budoucích podnikatelských záměrech a při oceňování podniku.
- b) *Zaměstnanci*: Jejich zájmem je dlouhodobé zachování pracovních míst společně s odpovídajícími mzdovými a sociálními podmínkami. Proto se v rámci finanční analýzy zaměřují na stabilitu a prosperitu podniku.

Mimo uvedených uživatelů existují i další zájemci, jako jsou např. analytici, daňoví poradci, burzovní makléři, odborové svazy, studenti a vědečtí pracovníci, novináři a také nejširší veřejnost.⁶

Při aplikaci na vodní záchrannou službu je jasné, že existuje mnoho zájmových skupin, které mají větší či menší zájem na tom, aby tato organizace byla i nadále součástí celého systému fungování bezpečnosti a péče o zdraví občanů ČR. Širokou paletou zainteresovaných osob se vytváří prostor pro podporu celé organizace z více stran.

2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou veškerá finanční i nefinanční data. Ta je nutné nejdříve zpracovat, ověřit jejich spolehlivost a srovnatelnost. Teprve poté mohou sloužit jako vstupní data pro finanční analýzu. Základními daty jsou údaje čerpané z účetní závěrky, tedy z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přílohy k účetní závěrce.

2.3.1 Účetní závěrka

Účetní závěrka je hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu. Závěrka patří z hlediska původu mezi oficiální interní data a firma je povinná ji zveřejňovat

⁶ Zdroj: PEŘAN, Jan. *Finanční analýza podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. František Kalouda, CSc., MBA.

nejméně jedenkrát ročně. Obsah účetní závěrky je definován zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Skládá se z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy. Jestliže společnost podléhá povinnosti auditu, je účetní závěrka součástí výroční zprávy společnosti.⁷

2.3.2 Rozvaha

Rozvaha (balance) zachycuje stav majetku a zdrojů financování tohoto majetku. Tyto hodnoty zobrazuje vždy k určitému datu a jedná se tak o stavové ukazatele. Majetek přináší podniku budoucí ekonomický prospěch přímo i nepřímo. Přímo prostřednictvím přeměny aktiv na hotovost, nepřímo zapojením majetku do výrobního procesu, kdy se postupně přes hotové výrobky a následné pohledávky taktéž přemění na peníze. Rozvaha zachycuje aktiva (majetek), jehož výše a struktura jsou dána minulými investičními rozhodnutími, zatímco pasiva (zdroje) jsou výsledkem rozhodnutí finančních, viz následující schéma.

Obrázek 3: Struktura rozvahy ve vazbě na typy rozhodování

Investiční rozhodnutí	Aktiva celkem	Pasiva celkem	Finanční rozhodnutí
	<u>Dlouhodobý majetek</u>	<u>Vlastní kapitál</u>	
	Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál	
	Dlouhodobý hmotný majetek	Kapitálové fondy	
	finanční majetek	Rezervní fondy, nedělitelný a ostatní fondy ze zisku	
		Výsledek hospodaření z minulých let	
	<u>Oběžná aktiva</u>	Výsledek hospodaření běžného účetního období	
	Zásoby	<u>Cizí zdroje (dluhy)</u>	
	Dlouhodobé pohledávky	Rezervy	
	Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky	
	Krátkodobý finanční majetek	Dlouhodobé závazky	
		Bankovní úvěry a výpomoci	

Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. Strana 37. ISBN 978-80-7179-903-0. upraveno

Majetek (aktiva): V rozvaze se člení podle likvidnosti. Rozlišuje se dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek (fixní aktiva) se rozděluje na hmotný, nehmotný a finanční a je charakteristický tím, že jeho doba užití je delší než 1 rok. Na rozdíl od oběžného majetku se nespotřebovává najednou, ale postupně. Opotřebování dlouhodobého majetku je v účetnictví zachyceno formou odpisů. Naopak u oběžného majetku dochází k jeho přeměně na peněžní prostředky zpravidla do jednoho roku. Tento koloběh oběžného majetku je ovlivněn charakterem činnosti podniku. Mezi

⁷ Tato povinnost je dle § 20 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, všechny společnosti s aktivy v hodnotě vyšší než 40 mil. Kč nebo tržbami nad 80 mil. Kč nebo pokud jejich průměrný přepočtený počet zaměstnanců přesáhl 50. Výroční zpráva je možné získat ve Sbírce listin vedené jako součást Obchodního rejstříku Ministerstvem spravedlnosti ČR na internetové adrese <<http://www.justice.cz>>

oběžný majetek jsou řazeny krátkodobé a dlouhodobé pohledávky, zásoby a finanční majetek. Oběžný majetek je potřeba sledovat pro dosažení požadované likvidity. U majetku se analyzuje jeho struktura a výše, která je závislá na rozsahu podnikových výkonů, stupni využití a ceně majetku.

Zdroje financování (pasiva): Jsou v rozvaze zachycena na straně pasiv. Pasiva jsou členěna z hlediska vlastnictví na vlastní a cizí kapitál. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, kapitálovými a rezervními fondy, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období. Cizí kapitál představuje závazky vůči věřitelům a tvoří jej rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Nákladem cizího kapitálu je úrok a bývá zpravidla nižší, než náklady vlastního kapitálu, které představují podíly na zisku. Zvyšování zadluženosti však přináší vyšší riziko a růst nákladů na kapitál. Pro zjištění optimální výše kapitálu se tak poměřují náklady a výnosy, které dodatečný kapitál vlastníkům přinese. Dosažení optimální struktury kapitálu by pak mělo minimalizovat celkové náklady na kapitál. Optimální struktura kapitálu je při tom u jednotlivých firem a organizací odlišná. Odvíjí se od majetkové struktury a celé řady dalších vnitřních i vnějších vlivů.⁸

2.3.3 Výkaz zisků a ztrát

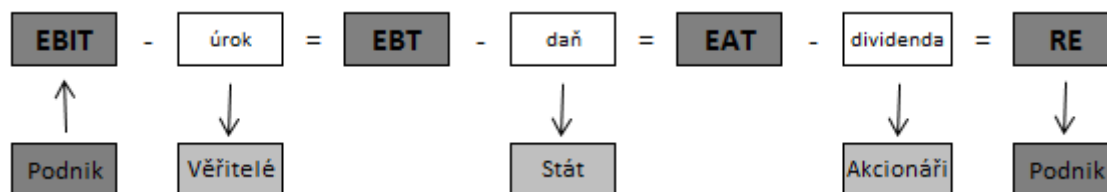
Výkaz zisků a ztrát zachycuje výsledek hospodaření za účetní období, k čemuž využívá porovnání dosažených nákladů a výnosů. Analýza tohoto tokového výkazu umožňuje sledovat tvorbu hospodářského zisku, podávat informace o nákladech a výnosech jednotlivých činností a posoudit možnosti podniku zhodnotit vložený kapitál. Rozlišuje se výsledek z provozní, finanční a z mimořádné činnosti. Vyčíslený výsledek hospodaření - zisk/ztráta - není sestaven na hotovostní, ale na aktuální-kumulativní bázi. Zachycuje tak náklady a výnosy dosažené za dané období, nikoliv skutečné výdaje a příjmy, které se v daném období realizovaly.⁹

Pro účely finanční analýzy je nezbytné rozlišovat různé druhy zisku.

⁸ Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2008. 120 stran. Strana 22-31. ISBN 978-80-247-2481-2.

⁹ Zdroj: ČERNÁ, Alena a kol. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 stran. Strana 43 – 45. ISBN neuveden. Dále zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. Strana 52. ISBN 978-80-7179-903-0.

Obrázek 4: Rozdělení zisku mezi jednotlivé subjekty



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. Strana 32. ISBN 978-80-7179-903-0.

a) Zadržovaný zisk (Retained Earnings)

Zadržovaný zisk je zdaněný zisk (čistý zisk) po výplatě dividend akcionářům. Jedná se tedy o výnos, který zůstává podniku.

b) Čistý zisk (Earnings After Taxes)

Označovaný také jako zisk po zdanění, se v účetních výkazech označuje pojmem výsledek hospodaření za běžné období. Zisk je určený k rozdělení pro akcionáře a pro podnik.

c) Zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)

Zisk před zdaněním je zachycen ve výkazu zisků a ztrát, případně se dá vypočítat jako čistý zisk zvýšený o daně z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Význam je především při analýze časových trendů, kdy docházelo ke změně zdanění (daňové sazby, výpočtu daně), případně při srovnání mezi podniky, kde se očekává jiné zdanění.

d) Zisk před zdaněním a úroky (Earnings Before Interests and Taxes)

Zisk před zdaněním a úroky je vypočítán jako zisk před zdaněním zvýšený o nákladové úroky. Měří efekt podnikatelské činnosti podniku. Svým sestavením tak vylučuje vliv způsobu financování - struktury pasiv - a je využíván pro stanovení produkční síly podniku.

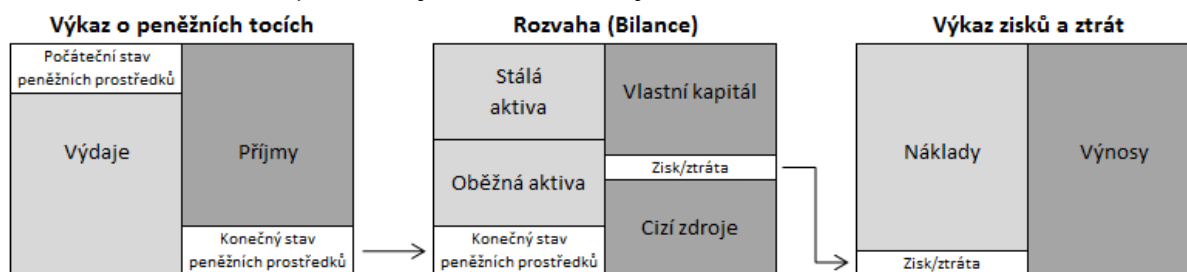
e) Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortization charges)

Zisk před zdaněním úroky a odpisy je konstruován jako zisk před zdaněním a úroky zvýšený o odpisy.

2.3.4 Výkaz o peněžních tocích (Cash Flow)

Výkaz o peněžních tocích se začal používat v USA od 70. let. Důvodem jeho zavedení byly snahy o odstranění časového i obsahového nesouladu mezi výnosy a příjmy a mezi náklady a výdaji. Výkaz o peněžních tocích tak zachycuje pohyb peněžních prostředků a rozlišuje peněžní toky související s provozní, investiční a finanční činností. Výhodou tohoto zpracování je fakt, že výkaz o peněžních tocích není ovlivněn metodou odepisování účetního majetku, systémem tvorby rezerv a opravných položek, inflací, ani principem realizace. V podmínkách českého účetnictví je sestavován nepřímou metodou ze zisku upraveného o nefinanční toky a změny v rozvaze.¹⁰

Obrázek 5: Návaznost jednotlivých finančních výkazů



Zdroj: ČERNÁ, Alena a kol. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 stran. Strana 40. ISBN neuveden. upraveno

Všechny finanční výkazy zobrazují fungování podniku, liší se však úhly pohledu. Rozvaha zachycuje stav majetku, výkaz zisků a ztrát výsledek hospodaření a výkaz o peněžních tocích (Cash Flow) zobrazuje tok peněz.

2.4 Omezení účetních dat

Vzhledem ke struktuře a dalším vlastnostem účetnictví vzniká hned několik omezení v rámci údajů v účetních výkazech.

- Princip historických cen:* majetek je v účetnictví oceňován v pořizovacích (historických) cenách, které nezohledňují inflaci a změny tržní ceny. Účetní ceny tak nevypovídají o reálné hodnotě majetku.
- Účetní závěrka prezentuje výsledky za celý rok:* Nejsou zahrnuty sezónní či další různé výkyvy během roku. Stavové hodnoty rozvahy tak nemusí zobrazovat průměrný stav během roku.

¹⁰ Zdroj: ČERNÁ, Alena a kol. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 stran. Strana 40, 46 – 47. ISBN neuveden.

c) *Účetnictví nezachycuje vlivy nepeněžních faktorů*: Na podnik působí mnoho vlivů vnějšího prostředí, jako například vývoj úrokových sazeb, legislativní změny, měnových kurzů a vlivy vnitřního prostředí podniku, jako úroveň řízení, kvalita pracovníků, podniková kultura a jiné.¹¹

2.4.1 Časová srovnatelnost

Souvisí zejména s účetními daty, kde mezi jednotlivými účetními obdobími může docházet ke změnám způsobu účtování různými metodami. Může se jednat o změny ve způsobu oceňování, odepisování, postupů účtování a jiné. Proto je nutné kontrolovat i přílohy k účetní závěrce, kde jsou změny všech metodik zpracovány.

2.4.2 Srovnatelnost mezi podniky

Provádí se v rámci prostorové srovnatelnosti. Srovnávání je podmíněno oborem podnikání a mnoha dalšími faktory:

a) *Oborová srovnatelnost*: K tomu, aby se daly podniky vzájemně porovnávat, musí mít obdobnou strukturu a výši vstupů, musí používat podobné technologie, produkovat či poskytovat srovnatelné výrobky a služby či mít podobný okruh zákazníků.

b) *Jiné faktory srovnatelnosti*: Společnosti i organizace musí být porovnatelné z geografického hlediska, tzn. lokalizace místa vzhledem ke zdrojům, zákazníkům a pracovníkům, dále je nutné zohlednit politické hledisko ve vztahu k řízení hospodářství, či historické, environmentální a legislativní hledisko.¹²

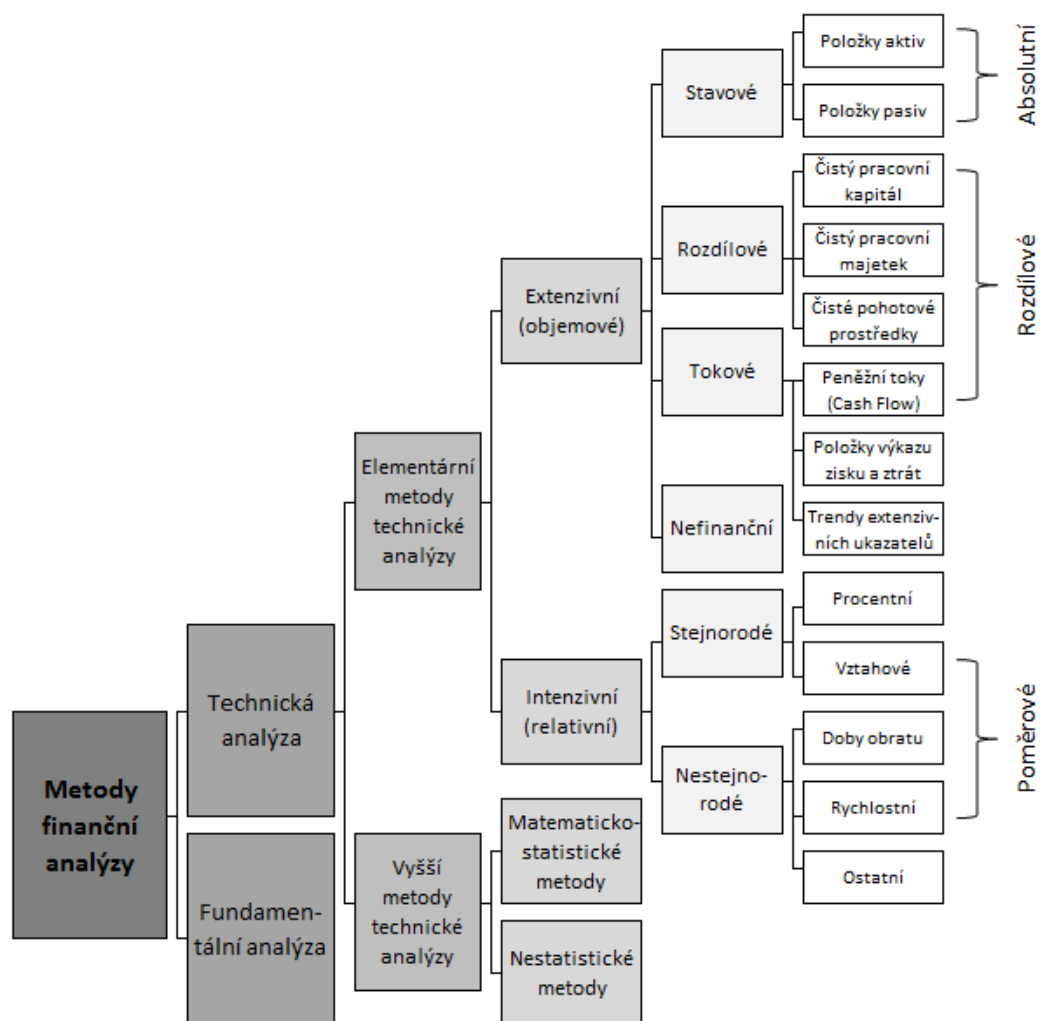
2.5 Metody finanční analýzy

Veškeré použité metody souvisí s přístupem k finanční analýze, kde má její uživatel možnost výběru z fundamentální či technické analýzy. Volba správných metod je přitom základní podmínkou úspěšné analýzy. Je vhodné uvést metody a jejich schematické rozdělení.

¹¹ Zdroj: ČERNÁ, Alena a kol. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 stran. ISBN neuveden. Strana 15.

¹² Zdroj: KOVANICOVÁ, Dana. - KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. 288 stran. ISBN 80-85967-56-1. Strana 11 - 12.

Obrázek 6: Metody finanční analýzy



Zdroj: KOVANICOVÁ, Dana. - KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. 288 stran. Strana 21. ISBN 80-85967-56-1. Upraveno

V následujících částech budou rozebrány jednotlivé metody. Bude kladen důraz především na ty metody, které jsou využitelné pro praktickou analýzu vybrané organizace a k hodnocení její finanční situace.

2.6 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je velice jednoduchá a často hned první částí technické finanční analýzy. Při této analýze se zkoumají objemové (extenzivní) ukazatele z účetních výkazů, které jsou zachyceny v absolutním vyjádření. Když zachycují stav k určitému datu, jedná se o stavové ukazatele. Pokud vyjadřují hodnoty za určitý čas, označují se jako tokové ukazatele, nejčastěji výkaz zisků a ztrát a výkaz

o peněžních tocích. Kromě toho se provádí horizontální analýza (sleduje trendy) a vertikální analýza (procentní analýza komponent).

2.6.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj hodnot v čase, jednak absolutně i relativně. V případě absolutního hodnocení porovnává hodnoty mezi zvolenými obdobími a zjišťuje, o kolik jednotek se daný ukazatel změnil. V případě relativního vyjádření se porovnává, o kolik procent se změnila hodnota vzhledem k předcházejícímu období

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Kromě uvedeného indexu, kdy se analyzuje meziroční procentuální změna, se může konstruovat i bazický index, kde se vývoj porovnává vzhledem k pevně stanovenému základnímu období. V delší časové řadě je nutné brát v úvahu např. inflaci.

2.6.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza měří procentní podíl sledované položky vzhledem k základu. U rozvahy se jako základ berou často celková aktiva či celková pasiva. U výkazu zisků a ztrát se jako základ volí hlavně hodnota tržeb. Vertikální analýza tak zkoumá strukturu majetku, nákladů a výnosů, zdrojů. Slouží i pro srovnání vývoje struktury v čase nebo při srovnání mezi podniky.

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

2.7 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato analýza je také označovaná jako analýza fondů finančních prostředků a slouží k hodnocení finanční situace podniku, zejména jeho likvidity. Tyto ukazatele jsou obecně vytvářeny z rozvahy. Jejich základem jsou hodnoty stanovených složek oběžných aktiv (brutto), které po odečtení patřičných krátkodobých pasiv tvoří takzvané čisté (netto) hodnoty těchto finančních fondů. Rozlišuje se ukazatel čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžně-pohledávkového fondu.¹³

¹³ Zdroj: KOVANICOVÁ, Dana. - KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. 288 stran. Strana 42 - 52. ISBN 80-85967-56-1.

2.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Je to nejčastěji využívaný rozdílový ukazatel. Vypočítá se jako rozdíl mezi hodnotou celkových oběžných aktiv a celkových krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí. Cílem je zjistit, jestli existuje dostatek oběžných aktiv, které budou sloužit na případné zaplacení krátkodobých závazků. Ideálně se v organizaci očekává kladná hodnota čistého pracovního kapitálu.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Rozlišuje se konzervativní a agresivní strategie přístupu řízení čistého pracovního kapitálu. Konzervativní strategie dodržuje zlaté pravidlo bilancování, kdy dlouhodobý majetek je financován dlouhodobými zdroji. Je vhodné použít u neziskových organizací právě tuto strategii, protože není dobré vytvářet prostor pro budoucí finanční potíže neschopnosti hradit své závazky.

2.7.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Ukazatel ČPP oproti ČPK zahrnuje pouze nejlikvidnější oběžná aktiva (hotovost a peněžní prostředky na běžných účtech) a ty porovnává s okamžitě splatnými závazky. Odstraňuje tak nedostatky ČPK při posuzování likvidity, kterými je možnost ovlivnění výsledku různými metodami oceňování a zahrnování málo likvidních nebo nelikvidních oběžných aktiv.

$$\begin{aligned} &\text{Čisté pohotové prostředky} \\ &= \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky} \end{aligned}$$

Nevýhodou tohoto ukazatele je možnost změnění výsledku časovým posunem plateb vzhledem k okamžiku zkoumání likvidity, proto by se organizace měly držet spíše výše zmíněného ukazatele čistého pracovního kapitálu.

2.7.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPPF)

Tento fond, označovaný také jako Čistý peněžní majetek, je svým výpočtem určitým kompromisem mezi oběma výše uvedenými ukazateli. V tomto ukazateli je z oběžných aktiv vyloučena hodnota zásob a hodnota nedobytných pohledávek. Od tohoto krátkodobého majetku se odečítá krátkodobý cizí kapitál.¹⁴

¹⁴ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 34. ISBN 978-80-251-1830-6.

$$\begin{aligned}
& \text{Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond} \\
& = \text{Oběžná aktiva – Zásoby – Nedobytné pohledávky} \\
& \quad - \text{Cizí Kapitál}
\end{aligned}$$

Výsledkem tohoto ukazatele je zjistit přesnou výši peněžních prostředků na financování. Přesto tento ukazatel je opět brán spíše jako doplňkový a v praktické části s ním nebude počítáno.

2.8 Analýza poměrových ukazatelů

Udává poměr mezi dvěma extenzivními ukazateli. Poměrové ukazatele jsou v praxi často využívané, důvodem je jednoduchost a rychlost jejich sestavení. Nevýhodou ukazatelů jsou špatně interpretovatelné vypočítané vlivy. Na poměrovou analýzu by měla navazovat hlubší analýza získaných problematických okruhů. Je vhodné podrobit ukazatele vzájemnému srovnání. Srovnávání může být provedeno analýzou časového vývoje, kde se hodnotí vývoj ukazatelů dané organizace v čase. Je také možné provést prostorovou analýzu, kde se srovnávají hodnoty s podobnými organizacemi či odvětvím (odvětvové normy).

Poměrové ukazatele se dělí do několika základních skupin. Je rozlišeno mezi ukazateli rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a ukazatele kapitálového trhu. Kromě těchto několika hlavních skupin se připojují samostatně někdy i ukazatele založené na bázi Cash Flow. Při praktickém použití těchto ukazatelů je potřeba brát v úvahu, že i když jejich označení může být stejné, postup konstrukce jednotlivých ukazatelů nemusí být vždy totožný a pro porovnávání ukazatelů z odlišných zdrojů je proto vhodné metody výpočtu ověřit.¹⁵

2.8.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability označované někdy také jako ukazatele výnosnosti či návratnosti jsou konstruovány jako poměr konečného efektu získaného podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně. Ta může být jak na straně aktiv i pasiv. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu.¹⁶

¹⁵ Zdroj: SŮVOVA, Helena a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 stran. ISBN 80-7265-027-0. Strana 89 – 92.

¹⁶ Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. ISBN 978-80-7179-903-0. Strana 83.

Ukazatele rentability ukazují, kolik jednotek zisku je produkováno na jednu jednotku jmenovatele a vyjadřuje se v procentech. Zisk uvedený v čitateli lze doplnit v různých formách vzhledem k účelu prováděné analýzy. Zisk před zdaněním a úroky (EBIT) lze použít pro srovnání produkční síly u organizací, kde se liší daňová zátěž a podíl cizích zdrojů v pasivech. Zisk po zdanění (EAT) je dobrý zejména pro zjištění výkonnosti podniku pro akcionáře či společníky. Tady lze ovlivnit úrokové i daňové náklady managementem. Zisk pak zohledňuje úrokový daňový štít. Zisk před zdaněním (EBT) bude odrážet jen odlišnosti ve výši daňové povinnosti, připouští řízení finanční struktury a její vliv na výkonnost podniku. Je vhodný například v časovém porovnání podniku, kdy docházelo ke změně daňové sazby.¹⁷

Přesto, že je cílem zkoumání nezisková organizace, nevylučuje to možnost zjistit ziskovost dané jednotky. Uspokojivým výsledkem se v tomto případě jeví i nulový zisk, který poukazuje na schopnost organizace hospodařit vyrovnaně se získanými prostředky. Analýzou těchto ukazatelů bude zjištěno, jestli existují některé dílčí oblasti, které produkují více zisku než ostatní a na tyto položky se zaměřit.

- a) *Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Investment)*: Patří mezi nejdůležitější ukazatele, jimiž se hodnotí hrubá finanční výkonnost organizace. Tento ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do organizace, bez ohledu na zdroj financování. Jednotlivé skupiny by si tímto ukazatelem měly zjistit, jestli jsou veškeré prostředky vložené do fungování kladně využívány.

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice}}{\text{počáteční investice}} * 100 [\%]$$

- b) *Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets)*: Tento ukazatel odráží výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla činnost financována. Lze říci, že ukazatel ROA udává, kolik haléřů provozního výsledku hospodaření dosáhl z jedné vložené koruny. Obvykle se zde dělají odvětvová srovnání, ale vzhledem k charakteru organizace nejsou žádná relevantní data dostupná.

$$ROA = \frac{[\text{zisk po zdanění} + \text{úroky} (1 - \text{sazba daně})]}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

¹⁷ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 56 – 59. ISBN 978-80-251-1830-6.

- c) *Rentabilita vlastního kapitálu* (Return on Equity): Tento ukazatel je využíván především vlastníky podniku či organizace, aby byla vyjádřena jejich schopnost zvyšovat výnosnost vloženého kapitálu. Obecně se tento ukazatel srovnává s jinými možnostmi investování např. do státních dluhopisů. Cílem neziskové organizace by ale neměla být maximalizace zisku, ale tvorba přidané hodnoty pro společnost. Vlastník by měl pouze sledovat kladný vývoj svých prostředků.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

- d) *Rentabilita dlouhodobých zdrojů* (Return on Capital Employed): Označuje se také jako výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu. Vyjadřuje celkový výdělek vlastníků i věřitelů z investovaného kapitálu. Ve jmenovateli je uváděn jen dlouhodobý kapitál, krátkodobé cizí zdroje nejsou zahrnuty. Důvodem je, že krátkodobá pasiva nejsou chápána jako kapitál, protože nejsou získávána na kapitálovém trhu, ale na finančním trhu nebo prostřednictvím obchodních vztahů, ve kterých se zpravidla neočekává jejich dopad na rentabilitu.¹⁸

$$ROCE = \frac{[\text{zisk po zdanění} + \text{úroky} (1 - \text{sazba daně})]}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

Většina místních skupin se potýká s nedostatkem prostředků zajistit si financování z dlouhodobého hlediska. Většinou se veškeré investice odehrávají na úrovni zdrojů krátkodobého charakteru.

- e) *Variátor celkových nákladů*

$$\text{Variátor celkových nákladů} = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

Kde: N_{t+1} - náklady celkem v období t+1

N_t - náklady celkem v období t

V_{t+1} - výnosy celkem v období t+1

V_t - výnosy celkem v období t

¹⁸ Zdroj: GRÜNWARD, Rolf. - HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2007 318 stran. Strana 85. ISBN 978-80-86929-26-2.

Tento ukazatel nám porovnává vývoj nákladů a výnosů. Pokud se hodnota blíží, nebo přesáhne jedna, vypovídá to o dynamičtějším růstu nákladů než výnosů. Vyskytuje se především v ekonomikách, kde ceny nejsou tak pružné, aby reagovaly na změny. Jestliže se ukazatel dostane nad hodnotu jedna, je nutné dodat organizaci další finanční prostředky. Některé literatury radí i snížit náklady v podobě omezení činnosti, ale to je z hlediska neziskových organizací, konkrétně v tomto případě vodní záchranné služby, nemyslitelné.

2.8.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poměřují stavové ukazatele s tokovými ukazateli a měří schopnost podniku efektivně využívat svých aktiv. Má-li organizace více aktiv, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Je-li jich nedostatek, pak se musí podnik vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.

Optimální poměr se odvíjí od specifických podmínek podniku či organizace, zejména v oblasti, ve kterých působí. Aktivita je měřena v podobě vázanosti, obratu a doby obratu.

- a) *Vázanost celkových aktiv*: Měří intenzitu využití aktiv, poměřuje hodnotu aktiv a ročních tržeb.

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

Mimo vázanost celkových aktiv je možné měřit také relativní vázanost stálých nebo oběžných aktiv, kdy se číselník nahradí určitou poměřovanou položkou aktiv. Hodnotu celkových ročních tržeb lze nahradit celkovými výnosy. Při vyhodnocení a srovnání je však nutné vzít v potaz možné zkreslení odpisovou politikou podniku, které ovlivňují hodnotu aktiv v čitateli.

- b) *Obrat aktiv*: Měří efektivitu využití aktiv a udává, kolikrát se majetek v průběhu roku přemění na tržby. Z hlediska sestavování je ukazatel převrácenou hodnotou vázanosti aktiv. Lze použít i dílčí měření např. obrat zásob. Tento ukazatel zjišťuje, kolikrát dojde během roku k prodání a opětovnému naskladnění zásob a může se toto stát nástrojem pro odhalení přebytečných zásob. Udává se tak roční rychlost obratu.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Sledovaná nezisková organizace není výrobní podnik, proto se v praktické části počítá spíše ukazatel vyjádřený pomocí nějaké jiné položky aktiv, např. pohledávek.

- c) *Doba obratu celkových aktiv*: Poměříme celková aktiva s tržbami vyjádřenými ve dnech a odhaluje také počet dní, po které jsou aktiva v podniku vázána.

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{365}{\text{celková aktiva}}$$

Někdy se lze setkat s hodnotou 365, případně 360, záleží na použité metodologii. Podle tohoto ukazatele si může místní skupina zjistit dobu, jak dlouho průměrně trvá aktivům se přeměnit na peníze.

- d) *Doba obratu zásob*: Vychází se stejné konstrukce ukazatele jako doba obratu celkových aktiv. U tohoto ukazatele je doporučeno nahradit výnosy za náklady, které lépe odrážejí denní spotřebu. Zároveň se doporučuje zmenšit možnou nepřesnost stavových veličin zavedením průměrné hodnoty zásob. Tato hodnota je získatelná z vnitropodnikových dat nebo jako aritmetický průměr hodnoty na počátku a konci období.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

Opět je tento ukazatel vyjádřen spíše pro obecné účely, než pro konkrétní využití v této diplomové práci

- e) *Doba obratu pohledávek*: někdy je nazývána pojmem průměrná doba splatnosti pohledávek. Ukazatel vypočítává počet dní, po které musí společnost čekat na inkaso svých pohledávek a poskytuje tak svým odběratelům obchodní úvěr. Mimo dobu obratu obchodních pohledávek je možné vytvořit dobu obratu celkových pohledávek a provádět všelijaká různá vyjádření tohoto vzorce.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

Při vyhodnocování tohoto ukazatele je nutné brát v úvahu danou zemi, její velikost a postavení firmy na trhu včetně dalších faktorů, které mohou dobu obratu pohledávek ovlivňovat. Tato hodnota by neměla být vyšší, než je doba splatnosti

vystavovaných pohledávek. Pokud se tak stane, znamenalo by to, že odběratelé neplatí své pohledávky včas. Pro podmínky ČR se udává 14 – 21 dní.

f) *Doba obratu závazků*: Někdy bývá označovaná i jako doba obratu dluhů. Udává celkový počet dní, kdy podnik drží pro své potřeby finanční prostředky určené na úhradu závazků z obchodních vztahů. Tento ukazatel velice dobře vypovídá o platební morálce společnosti vůči dodavatelům a vypočítá se jako poměr závazků z obchodních vztahů a denních tržeb na fakturu.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obrat závazků}}$$

Analýzy dob obratu pohledávek a závazků je vhodné porovnat mezi sebou. Pro organizaci je výhodné poskytovat provozní úvěr svým odběratelům na kratší dobu, než na kterou čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů a společnost tak nemusí po dobu vše financovat vlastními zdroji.¹⁹ V praktické části bude zjištěno, zda toto sledovaná organizace splňuje.

2.8.3 Ukazatele zadluženosti

Měří finanční strukturu podniku, neboli vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Sleduje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích – zadluženost či finanční závislost podniku. Cizí zdroje bývají často levnější než vlastní kapitál, a proto je určitá výše zadluženosti podniku žádoucí. Vysoká zadluženost však může s sebou přinášet problémy v podobě platby vysokých úroků a může vést k nežádoucí finanční situaci.

Zadluženost sama o sobě není pouze negativní charakteristikou podniku. Ve zdravém, finančně stabilním podniku může růst zadluženosti přispívat k celkové rentabilitě a tím i ke zvyšování tržní hodnoty firmy. Neexistuje přímá souvislost mezi zadlužeností a insolventností. Vyšší zadluženost nemusí vždy přivádět podnik do platebních potíží. Naopak, do platebních potíží se mohou dostávat i podniky s poměrně nízkým stupněm zadluženosti, nemají-li dostatek likvidních prostředků.²⁰

Mezi základní ukazatele zadluženosti patří celková míra zadluženosti, míra samofinancování, koeficient zadluženosti a ukazatel úrokového krytí, který měří

¹⁹ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 60. ISBN 978-80-251-1830-6.

²⁰ Zdroj: KOVANICOVÁ, Dana. - KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. 288 stran. Strana 70. ISBN 80-85967-56-1.

možnost podniku přijmout dluh a z toho vyplývající závazky. Kromě těchto ukazatelů existují i další, např. krytí fixních poplatků, dlouhodobá nebo běžná zadluženost, dlouhodobé krytí aktiv, krytí stálých aktiv vlastním kapitálem a jiné.²¹

- a) *Celková zadluženost*: Někdy je uváděna pod pojmy ukazatel věřitelského rizika, koeficient napjatosti nebo dluh na aktiva. Výsledkem je veličina, která se stejně jako u ostatních ukazatelů zadluženosti většinou vyjadřuje v procentech.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Nízká míra zadluženosti je výhodná pro věřitele, kterým zajišťuje vyšší bezpečnost svých vložených prostředků. Oproti tomu pro vlastníky může být výhodné vyšší zadlužení, které jim může umožňovat znásobení svých výnosů. Optimální doporučená hodnota pro NNO neexistuje, ale měla by se individuálně odvíjet od možností jednotlivých skupin. Pokud jsou schopny svou práci prostředky splatit, vyplatí se mít určitou zadluženost v řádech procent až desítek procent.

- b) *Míra samofinancování*: Bývá označovaná také jako vybavenost vlastním kapitálem a vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Je sestavena jako podíl vlastního kapitálu a celkových aktiv. Doplnuje ukazatel celkové zadluženosti a vyjadřuje hodnotu vlastního financování vyjádřenou v procentech.

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Ve finanční analýze se lze někdy setkat i s převrácenou hodnotou míry samofinancování, jež se nazývá finanční páka. Míra samofinancování bude blíže rozebrána v dílčí části praktické práce, kde se některé vybrané místní skupiny podrobí analýze tohoto ukazatele. Cílem je najít přibližnou hodnotu, kterou vykazují jednotlivé místní skupiny ve vztahu k financování činnosti vlastními prostředky.

- c) *Koeficient zadluženosti*: Někdy je také označován jako míra zadluženosti a je další možností ukazatele celkové zadluženosti. Odlišuje se faktem, že neroste lineárně, ale exponenciálně a nabývá hodnot nula až nekonečno. Vypočítá se jako podíl cizího a vlastního kapitálu.

²¹ Zdroj: SŮVOVA, Helena a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 stran. Strana 103. ISBN 80-7265-027-0.

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Cílem sledované organizace bude dosáhnout indexové hodnoty menší jak jedna.

- d) *Úrokové krytí*: Udává, kolikrát zisk (EBIT) převyšuje nákladové úroky. Vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená lepší schopnost zaplatit úvěry. Tento ukazatel by podle různých autorů měl dosahovat různých hodnot. Jedni tvrdí, že optimální je hodnota 1 - 6, jiní zase 3 - 8. Všichni se ale shodnou na tom, že čím vyšší hodnota ukazatele je, tím vyšší je stabilita v podniku.²²

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celkové náklady}}$$

2.8.4 Autarkie

Tento ukazatel odráží, v jaké míře je nezisková organizace soběstačná. Autarkie může být buď výnosově nákladová, nebo příjmově výdajová. První jmenovaná má v sobě obsaženy účetní principy, například akruálnost apod. Druhý princip je konstruován na bázi cash flow. Tento druhý princip se zdá být vhodnější a efektivnější pro neziskové organizace, ale má v sobě řadu úskalí. Příkladem jsou příjmy nebo výdaje, které se netýkají toho daného období, což může ukazatel zkreslovat. Ukazatel je opět upraven pro neziskové organizace.

- a) *Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů*

$$\text{Autarkie} = \frac{V_{h\check{c}}}{N_{h\check{c}}} * 100 [\%]$$

Kde: $V_{h\check{c}}$ – výnosy z hlavní činnosti

$N_{h\check{c}}$ – náklady z hlavní činnosti

Ukazatel je určen pro hlavní činnost a ukazuje, v jaké míře je organizace schopná krýt své náklady z hlavní činnosti dosahovanými výnosy. Pokud ukazatel dosahuje hodnoty alespoň 100%, je vše v pořádku, v opačném případě je třeba nalézt příčinu. Jestliže je hodnota vyšší, je třeba přemýšlet o tom, jak by se daly dotační prostředky použít. Některé místní skupiny mají i významnou část výnosů z vedlejší

²² Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. Strana 97. ISBN 978-80-7179-903-0.

činnosti, která se neváže přímo k vodnímu záchranářství. Mohou to být všelijaké plesy, závody, sbírky, atd.

b) *Celková autarkie na bázi příjmů a výdajů*

$$\text{Celková autarkie} = \frac{P}{V} * 100 [\%]$$

Kde: P – příjmy

V – výdaje

Výpočet i výsledek ukazatele je velmi podobný jako předchozí, s rozdílem, že jsou zde odbourány účetní principy a jak již bylo řečeno, mohou zde být zahrnuty i příjmy a výdaje, které se netýkají sledovaného roku. Můžeme zde zkoumat celkové příjmy a výdaje, nebo se zaměřit pouze na investiční a neinvestiční. Úkolem těchto ukazatelů je identifikovat kladný vývoj práce s finančními prostředky.

2.8.5 Ukazatele likvidity

Pro udržení dlouhodobé existence podniku je mimo rentability nutná i povinnost hradit své závazky. Tato povinnost přitom souvisí s využitím cizího kapitálu a pro hodnocení schopnosti splácet se využívají právě ukazatele likvidity. Ve finanční analýze je velmi důležité rozlišovat pojem likvidita a likvidnost. Likvidnost je rychlost přeměny jednotlivých aktiv na peníze. Likvidita je schopnost hradit své závazky v době splatnosti.

Ukazatele likvidity jsou sestavovány tak, že v čitateli jsou určitá aktiva, zatímco ve jmenovateli jsou zastoupena pasiva, v tomto pojetí to, co je nutné uhradit. Navazují tak na rozdílové ukazatele, jejichž tvorba je podobná. Liší se v použití rozdílu místo podílu. Rozlišují se tři základní poměrové stupně likvidity podle likvidnosti aktiv na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

a) *Běžná likvidita*: Označuje se také jako 3. stupeň likvidity. Poměruje oběžná aktiva s krátkodobými závazky a udává, kolikrát by podnik uspokojil své krátkodobé závazky. Je nutné se věnovat i vhodné struktuře a ocenění oběžných aktiv. Od hodnoty aktiv by se měly odečíst neprodejné zásoby a nedobytné pohledávky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Optimální hodnota ukazatelů likvidity je závislá na vybrané strategii řízení majetku. Ve většině zdrojů se udává obecná minimální hodnota 1,5.²³

- b) *Pohotová likvidita*: Je označována jako 2. stupeň likvidity. Na rozdíl od běžné likvidity odlišuje je v čitateli od oběžných aktiv odečtena hodnota zásob. Ukazatel se snaží odstranit problém s komplikovaným, popřípadě časově náročným prodejem zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vypočtené hodnoty by se měly nejlépe pohybovat v intervalu hodnot 1 – 1,5. Při porovnání pohotové a běžné likvidity je významná váha zásob v rámci oběžného majetku. Vzhledem k tomu, jak bylo již napsáno výše, sledovaná organizace nevlastní žádné zásoby, tudíž by si měla běžná a pohotová likvidita být rovna.

- c) *Okamžitá likvidita*: Bývá nazývána jako likvidita 1. stupně. Měří schopnost podniku hradit své okamžitě splatné závazky. V čitateli jsou pouze hotovostní a bezhotovostní peněžní prostředky a jejich ekvivalenty. V praxi se ve jmenovateli často používají krátkodobé závazky, pokud je však známa hodnota okamžitě splatných závazků, je vhodnější použít toto vyjádření.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Okamžitě splatné závazky}}$$

Vypočtená hodnota by se měla pohybovat mezi čísly 0,2 a 0,5. Ze všech sledovaných likvidit je tento ukazatel nejprísnejší.²⁴ Zde se nejrychleji a nejlépe pozná, jak na tom daná organizace ve skutečnosti je.

2.8.6 Ukazatele na bázi Cash flow

Pracují místo zisku s peněžním tokem a tím odstraňují některé nedostatky u uvedených poměrových ukazatelů. Mezi nedostatky patří vliv účetních principů a postupů na výši zisku a vyšší senzitivitu zisku na inflaci. Mezi základní zástupce ukazatelů na bázi Cash flow (CF) patří ukazatel rentability tržeb, rentabilita celkového

²³ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 66 – 67. ISBN 978-80-251-1830-6.

²⁴ Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. Strana 88 – 91. ISBN 978-80-7179-903-0.

kapitálu, úrokové krytí, stupeň oddlužení a likvidita z Cash flow.²⁵ V této diplomové práci nebude hodnota Cash flow počítána. Další teorie kolem Cash flow je brána jako další možnosti, které může analytik využít pro další získání ukazatelů kolem hospodaření organizace.

- a) *Rentabilita tržeb z Cash flow*: Vyjadřuje finanční výkonnost podniku či organizace. Snížení tohoto ukazatele odráží zvýšený objem výnosů nebo naopak snížení vnitřního finančního potenciálu, tedy pokles Cash Flow z provozní činnosti. Rentabilita tržeb z Cash Flow je proto méně ovlivněna investičními cykly a stupněm odepsanosti DHM.

$$\text{Rentabilita tržeb z Cash flow} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{tržby}} * 100 [\%]$$

- b) *Rentabilita celkového kapitálu z Cash flow*: Poměří Cash Flow z provozní činnosti s hodnotou vloženého kapitálu. Je-li rentabilita měřená pomocí Cash Flow nižší, než je průměrná úroková míra placená bankám z úvěrů, znamená to, že aktiva podniku nejsou schopna vyprodukovat tolik, kolik vyžadují splátky úvěrů, a bankovní úvěry se pak stávají pro podnik nebezpečím. Je-li však dosahováno vyššího procenta rentability, pak je výhodné mít co nejvíce úvěrů, protože působí jako nástroj růstu podniku.²⁶

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu z Cash flow} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Celkový kapitál}} * 100 [\%]$$

- c) *Stupeň oddlužení z Cash flow*: zhodnocuje schopnost vyrovnat závazky z provozního Cash Flow. Bývá interpretován i jako převrácená hodnota ukazatele doby návratnosti úvěru. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 20 a 30 %.

$$\text{Stupeň oddlužení z Cash flow} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Cizí zdroje}}$$

- d) *Likvidita z Cash flow*: zahrnuje v čitateli hodnotu peněžního toku, jinak je naprosto stejná s ukazateli likvidity, co se týče interpretace získaných hodnot.

²⁵ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 72 – 76. ISBN 978-80-251-1830-6.

²⁶ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 75. ISBN 978-80-251-1830-6.

$$\text{Likvidita z Cash flow} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- e) *Úrokové krytí z Cash flow*: Vyjadřuje, kolikrát provozní Cash Flow bude stačit na pokrytí placených úroků. Opět je možné vycházet z doporučení hodnot 3 – 5.

$$\text{Úrokové krytí z Cash flow} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Celkové úroky}}$$

Všechny výpočty kolem ukazatelů Cash flow byly zmíněny pouze teoreticky. Na potřeby neziskové organizace nebyly tyto ukazatele vyhodnoceny jako prioritní a směřodatné, proto bude v praktické části kladen důraz spíše na ostatní získané hodnoty.

2.9 Analýza soustav ukazatelů

Tato analýza navazuje na poměrové ukazatele, které byly rozděleny do jednotlivých skupin v předchozí části. Všechny tyto ukazatele je nutné vnímat společně jako jednotlivé důležité faktory celkové finanční situace podniku či organizace. Propojení jednotlivých dílčích závěrů z hodnot rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, se snaží lépe vystihnout soustava ukazatelů. Rozlišuje se soustava hierarchicky uspořádaných ukazatelů a účelově vybraných ukazatelů. Ty pak zpracovávají definované ukazatele a člení se na bonitní (diagnostické) modely a bankrotní (predikční) modely. Výsledkem těchto modelů jsou syntetické ukazatele, potažmo skupina indikátorů.

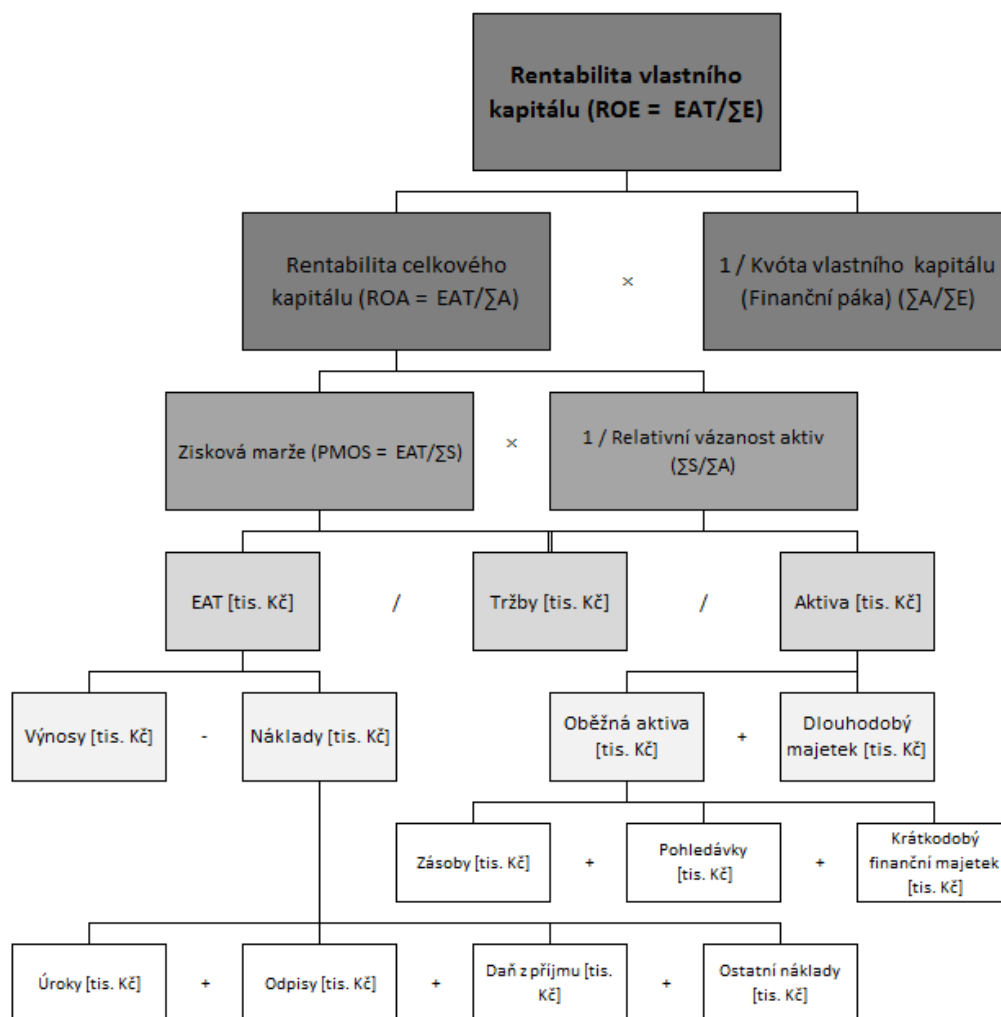
2.9.1 Pyramidové soustavy ukazatelů

Jasným příkladem soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů je pyramidový modely. Jeho podstatou je zjištění hlavního hodnotícího ukazatele a následně postupný rozbor jednotlivých dílčích faktorů, které působí na tento ukazatel. V práci budou kromě tradičního rozkladu uvedeny i další hierarchické soustavy ukazatelů.

- a) *Rozklad Du Pont*: Tento pyramidový rozklad se v základním zpracování rozkládá na rentabilitu vlastního kapitálu, na obrat celkových aktiv, na ukazatel rentability tržeb a na poměr celkových aktiv k vlastnímu jmění. Z této analýzy

pak navazují další vrstvy rozkladu, přičemž samotný rozklad je na buď na bázi aditivní, nebo multiplikativní.²⁷

Obrázek 7: Rozklad Du Pont



Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. Strana 87. ISBN 978-80-7179-903-0. Upraveno

Vlevo na diagramu se odvozuje zisková marže jako podíl čistého zisku a celkových tržeb. Zisk je vyjádřen rozdílem mezi celkovými náklady a celkovými výnosy. Pokud zisková marže klesá nebo je velmi nízká, je pro odhalení příčiny potřeba zanalyzovat jednotlivé druhy nákladů. Náklady se dále dají členit dle potřeb uživatelů finanční analýzy. V tomto diagramu se ukazatele dále rozdělují na nákladové úroky, daň

²⁷ Zdroj: KOVANICOVÁ, Dana. - KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. 288 stran. Strana 92. ISBN 80-85967-56-1.

z příjmů, odpisy a ostatní náklady. Vpravo na diagramu je rozebrán obrát aktiv a zkoumá hodnotu jednotlivých složek majetku.

Du Pont rozklad se používá i v současnosti a je nejvyžívanějším hierarchicky uspořádaným modelem. Jeho předností je jeho přehlednost, jednoduchost a kvalitní znázornění jednotlivých vztahů. Dnes se ale objevují i kritiky celého systému Du Pont. Jako prostředek plánování, řízení a kontroly je vhodný pouze částečně, protože řada důležitých ukazatelů zde není vůbec obsažena a zcela chybí pohled na riziko.²⁸ Rozklad lze využít i v neziskových organizacích. Hlavní myšlenkou je dosáhnout detailní znalosti působení všech principů, které ovlivňují vývoj organizace. Není důležité znát, proč něco nefunguje, je mnohem závažnější a důležitější znalost, proč to funguje. Pro neziskové organizace lze sestavit rozklad pouze na základní úrovni bez nutných dalších větších dělení položek do detailů.

2.9.2 Bonitní a bankrotní modely

Oba typy modelů se řadí do účelových soustav ukazatelů, jejichž výsledkem je posouzení finanční situace podniku a predikování jejího dalšího vývoje. Ruku v ruce s hierarchicky uspořádanými soustavami mají za cíl odstranit neúplnou vypovídací schopnost a nekomplexní náhled na některé příznaky finanční situace u sledovaných poměrových ukazatelů. Když je finanční analýza zaměřená na předpověď budoucí finanční situace podniku, měla by se provádět právě prostřednictvím modelů, nikoliv formou predikce založené na extrapolaci minulých výsledků. Finanční situace podniku či organizace bývá modelována prostřednictvím váženého průměru nebo součtu několika vybraných poměrových ukazatel²⁹

a) *Bankrotní (predikční) modely*: jejich cílem je odhalit případné současné ohrožení finančního zdraví a rozpoznat blížící se bankrot. K tomu se využívají získané informace a matematicko-statistické metody. Finanční tíseň je definovaná jako problém s platební schopností, který je tak vážný, že nemůže být vyřešen bez výrazných změn v provozní nebo finanční činnosti podniku.³⁰

²⁸ Zdroj: KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání. Brno: Vysoké učení technické, 2004. 102 stran. Strana 67. ISBN 80-214-2564-4.

²⁹ Zdroj: GRÜNWALD, Rolf. - HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2007 318 stran. Strana 64. ISBN 978-80-86929-26-2.

³⁰ Zdroj: GRÜNWALD, Rolf. - HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2007 318 stran. Strana 178. ISBN 978-80-86929-26-2.

b) *Bonitní (diagnostické) modely*: využívají mnoho ekonomických zákonitostí, popřípadě zkušenosti finančních analytiků a snaží se zhodnotit pozici společnosti ve srovnání s ostatními podniky či organizacemi. Výsledně je vyjádřeno finanční zdraví zařazením do různých stupňů finančního zdraví (bonity).

Použitím bonitních a bankrotních modelů je často nutné zohlednit potenciální nespolehlivost získaných výsledků. Úspěšnost dílčích samostatných modelů je v zařazení podniku do správné kategorie. Výsledná úroveň úspěšnosti by tak měla být jedním z několika kritérií volby modelu. Dokonce i volbou relativně spolehlivých modelů by tyto metody neměly nahrazovat komplexní finanční analýzu.

Ze skupiny bonitních modelů je možno jmenovat Kralickův Quick test a Indikátor bonity. Ze skupiny bankrotních modelů se dá vzít v úvahu Altmanův model Z-score a D-skóre. Je nutné zmínit i indexů IN, které obsahují jak hrozbu bankrotu, tak i celkový pohled na tvorbu hodnoty.³¹

Kralickův Quick test

Tento “rychlý test“ se používá od roku 1990 a patří do skupiny jednorozměrných bonitních modelů. Snaží se vyjádřit jednotlivé oblasti finanční analýzy charakterizované pouze jedním indikátorem. Quick testem lze díky čtyřem poměrovým ukazatelům hodnotit čtyři oblasti podniku či organizace - stabilitu, likviditu, rentabilitu a výsledek hospodaření. Jsou to hlavní sledované ukazatele i u neziskových organizací.

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

$$Doba\ splácení\ dluhu\ z\ Cash\ flow = \frac{závazky - finanční\ majetek}{čistý\ zisk + odpisy}$$

$$Cash\ flow\ z\ tržeb = \frac{Cash\ flow}{tržby\ z\ hlavní\ činnosti}$$

Rentabilita celkového kapitálu

$$= \frac{čistý\ zisk + nákladové\ úroky\ (1 - sazba\ daně)}{aktiva}$$

³¹ Zdroj: GRÜNWARD, Rolf. - HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2007 318 stran. Strana 23. ISBN 978-80-86929-26-2.

Tabulka 1: Bodování ukazatelů

20 % - a méně	4 body
20 % - 40 %	3 body
40 % - 60 %	2 body
60 % - 80 %	1 bod
80 % - a více	0 bodů

Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 105 – 107. ISBN 978-80-251-1830-6.

Všechny výsledky jsou obodovány a výsledkem je celkové hodnocení bonity vypočtené jako aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. Mimo celkové hodnocení je možné vypočítat aritmetický průměr výsledků prvního a druhého ukazatele a tím získat přehled o finanční stabilitě. Podobně lze díky třetímu a čtvrtému ukazateli získat výnosovou situaci podniku.³²

Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Quick testu

Ukazatel	Výborný	Velmi dobrý	Dobrý	Špatný	Ohroženo insolvenčí
<i>I. Kvóta vlastního kapitálu</i>	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	< 0 %
<i>II. Doba splácení dluhu z Cash flow</i>	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
<i>III. Cash flow v procentech tržeb</i>	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	< 0 %
<i>IV. Rentabilita celkového kapitálu</i>	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	< 0 %

Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 107. ISBN 978-80-251-1830-6. upraveno

Mimo rychlosti a jednoduchosti sestavování modelu se jako výhoda uvádí i použití ukazatelů, které nejsou ovlivněny rušivými vlivy a představují celý informační potenciál účetních výkazů.

³² Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 105 – 107. ISBN 978-80-251-1830-6.

Indikátor bonity

Index bonity je vícekritériální bonitní index, který zpracovává několik ukazatelů s rozdílnými vahami. Tento model je stejně jako Quick test používán převážně v německy hovořících zemích.

Indikátor bonity se vypočítá podle následující rovnice:

$$\text{Indikátor bonity} = 1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6$$

Kde: X_1 = cash flow / cizí zdroje

X_2 = celková aktiva / cizí zdroje

X_3 = zisk před zdaněním / celková aktiva

X_4 = zisk před zdaněním / celkové výkony

X_5 = zásoby / celkové výkony

X_6 = celkové výkony / celková aktiva

Čím je větší hodnota bonity, tím je finančně-ekonomická situace firmy lepší. Oddělovací hodnotou je 0. Vzhledem k tomu, že Cash flow může být záporné, může index nabývat i záporných hodnot. Podniky se záporným indexem jsou ohroženy insolvenčí, zvláště s indexem nižším než -1, zatímco podniky s indikátorem kladným nikoli. Ukazatel vyšší než 2 je velmi dobrý.³³

Výše zmíněné modely nebudou v praktické části počítány. Z celé škály modelů bude zaměřen výpočet na následující ukazatel z Altmanova modelu, protože ze všech modelových analýz se jeví nejlépe zjištělný a interpretovatelný.

2.9.3 Altmanův model Z-score

Tento model rozděluje pomocí diskriminační analýzy podniky do 3 skupin podle pravděpodobnosti bankrotu. První vydání Z-score, známá taky pod názvem Altmanův index finančního zdraví, obsahovala 5 vybraných poměrových ukazatelů a byla určena pro podniky s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze. Další verze, uváděná pod označením Altmanův model Z-score umožňoval analýzu podniků neobchodovaných na kapitálovém trhu. Existuje také vydání obsahující pouze 4 poměrové ukazatele, je především určena pro nevýrobní podniky a rozvojové trhy. Pro potřeby praktické části

³³ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 109. ISBN 978-80-251-1830-6.

bude níže popsán index, který se dá využít pro NNO a zahrnuje podniky a organizace, jejichž akcie nejsou obchodovatelné na burze s cennými papíry. Není to úplně optimální vzorec, ale je nejbližší sledované problematice.

$$Z - score = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Kde: X_1 = pracovní kapitál / aktiva

X_2 = čistý zisk / aktiva

X_3 = zisk před odečtením úroků a daní / aktiva

X_4 = základní kapitál / cizí kapitál

X_5 = výnosy / aktiva

Hodnoty mohou dosahovat tří základních intervalů:

- do 1,2 – značí to finanční krizi, organizace směřuje k bankrotu
- od 1,2 do 2,9 (včetně) – organizace musí být opatrná, především na to, aby neklesla pod 1,2.
- od 2,9 – jedná se o finanční zdraví, čím je hodnota vyšší, tím je větší bonita.³⁴

Ze zjištěných dat je možné sestavit si více méně reálný obrázek o zařazení organizace vzhledem ke svému finančnímu zdraví. Výhodou je jasné zařazení podle tabulky, nevýhodou naopak u neziskových organizací je velice rychlý výkyv v jednotlivých intervalech po sobě jdoucích letech.

2.9.4 Indexy IN

Indexy IN od autorů Ivana a Inky Neumaierových jsou dalším z příkladů modelů vzniklých pro podmínky českých podniků a využívající diskriminační analýzy. V celém indexu IN však probíhal určitý vývoj. Prvním indexem byl bankrotní index IN95, jehož cílem bylo zhodnotit podnik z věřitelského pohledu. Tento model využívá 6 ukazatelů a jeho odlišností jsou různé váhy ukazatelů určené podle odvětví činnosti podniku. Pro podnik v rámci celé naší ekonomiky platí následující rovnice:

$$IN95 = 0,22 * X_1 + 0,11 * X_2 + 8,33 * X_3 + 0,52 * X_4 + 0,10 * X_5 - 16,80 * X_6^{35}$$

Kde: X_1 – celková aktiva / cizí zdroje

³⁴ Zdroj: KOLÁŘ, P., MRKVIČKA, J. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s., strana 148.

³⁵ Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. 206 stran. Strana 174. ISBN 80-7179-778-2.

X_2 – zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky

X_3 – zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva

X_4 – celkové výnosy / celková aktiva

X_5 – oběžná aktiva / krátkodobé závazky

X_6 – závazky po lhůtě splatnosti / celkové výnosy

Z výsledku indexu IN 95 lze zjistit následující konstatování:

$IN > 2,0$pevná stabilní situace ve financích podniku

$IN = 1,0 - 2,0$neurčitá finanční situace, šedá zóna

$IN < 1,0$finančně nezdravý podnik

Na tento pohled věřitelů navázal index IN99, který obsahuje 4 ukazatele a opouští zohlednění odvětvové klasifikace. Index IN99 vyjadřuje tvorbu hodnoty pro majitele podniku. Index je schopen vystihnout velice reálně a přesně situaci v podniku na více než 80%. Pro analytiku podniku je velice důležitý, protože pomáhá věrně zobrazit hledanou hodnotu ekonomického zisku. Manažeři počítají náklady na vlastní kapitál a snaží se z dlouhodobého hlediska vyzorovat, zda podnik tvoří pro jeho vlastníky růstovou hodnotu, která se dá vysledovat pomocí čisté současné hodnoty.

$$IN99 = 0,017 * X_1 + 4,573 * X_3 + 0,481 * X_4 + 0,015 * X_5$$

(jednotlivé indexy jsou totožné s indexy IN 95 viz výše)³⁶

V roce 2005 byl na základě dat průmyslových podniků index aktualizován, změnil se hranice určujících intervalů a tím vznikla poslední verze z této oblasti indexů, index IN05.

$$IN05 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5$$

Kde: X_1 = Aktiva / Cizí zdroje

X_2 = Zisk před zdaněním a úroky / Nákladové úroky

X_3 = Zisk před zdaněním a úroky / Aktiva

X_4 = Výnosy / Aktiva

X_5 = Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

³⁶ Zdroj: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. Strana 111 – 112. ISBN 978-80-251-1830-6.

Z výsledku indexu IN05 lze interpretovat následující:

IN > 1,6: kladný ekonomický zisk (tvoří hodnotu)

IN < 0,9: ohroženo bankrotem (netvoří hodnotu)

IN mezi hodnotami 0,9 a 1,6 je tzv. „šedá zóna“.³⁷

Vzhledem k tomu, že jednotlivé indexy IN jsou sestaveny spíše pro podniky, než pro NNO, bude v praktické části využit pouze Altmanův model.

V teoretické části byly představeny všechny ukazatele a modely, které slouží pro vyhodnocení finanční analýzy. Pro zjištění a zhodnocení finanční situace vodní záchranné služby budou vybrány pouze některé ukazatele. Je velice těžké se u některých ukazatelů přiblížit ideálním hodnotám pro podnikatelskou sféru, přesto, bude postupováno tak, aby získané hodnoty co nejvíce odpovídaly reálné situaci.

³⁷ Zdroj: NEUMAIER, Ivan. - NEUMAIEROVÁ, Inka. *Index IN 05*. Brno 21. - 23. 6. 2004. In: *Sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference „Evropské finanční systémy“*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy university v Brně, 2005, strana. 143 - 148. ISBN 80-210-3753-9.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Vodní záchranná služba v ČR

Vodní záchranná služba je součástí záchranného systému v ČR. Je samostatnou složkou, která nespadá pod žádné ministerstvo. VZS je občanským sdružením, kolektivní člen ČČK, které má za cíl poskytovat předlékařskou první pomoc. Je podobným typem organizace jako třeba Horská služba nebo Speleologická záchranná služba. V jejím čele stojí Prezidium VZS, zastřešující činnost jednotlivých místních skupin, která bývá velmi různorodá. VZS je významným lídrem v oblasti záchrany ve vodním prostředí a v jeho blízkosti. Jako jediná celostátní organizace svého druhu působí zejména v letních měsících na vybraných vodních plochách, kde zpravidla funguje v režimu 24hod/nonstop. Jakožto složka zařazená v IZS je pak běžně využívána k primárním zásahům na vodních plochách, nebo jejich blízkosti operačními středky HZS, dispečinky ZZS, Policie ČR nebo Státní plavební správy.

VZS působí zejména v lokalitách, kde dojezdové časy záchranných služeb jsou mnohdy velmi daleko za hranicí zákonných 20 minut, nebo jsou tyto lokality bez rychlého nasazení motorového plavidla nedostupné či je potřeba osobně zasáhnout během několika málo vteřin a minut. Toto je jedna z významných věcí, které povyšují VZS nad úroveň ostatních profesionálních složek. Zcela zásadní je i velmi dobrá znalost zajišťovaných vodních ploch, břehů a okolí, což je pro rychlý zásah a záchranu života velmi často naprosto klíčové. Rychlá odezva např. na výzvu tonutí, nebo stavu těsně po tonutí dramaticky zvyšuje šanci na přežití. Proto tuto činnost nemohou zastoupit např. členové HZS.

Historie vodního záchrannářství je dlouhá. V roce 1910 ve Francii vzniká první mezinárodní záchrannářská organizace Fédération Internationale de Sauvetage (FIS). Členem FIS se stala v roce 1991 i československá VZS. Ta byla založena Dr. Jeronýmem Řepou v roce 1968. Anglofonní země vytvořily v roce 1971 organizaci World Life Saving Society sdružující Velkou Británii, USA, Jihoafrickou republiku, Austrálii a další státy Tichomoří.

V roce 1994 došlo k jednáním a spojení FIS a WLS a vytvoření světové federace vodní záchrany International Life Saving Federation (ILS), jejímž členem je také česká

VZS. V současné době ILS sdružuje téměř sto záchranných organizací z celého světa.

Utonutí je v České republice druhou nejčastější příčinou náhlé smrti po dopravních nehodách. Z tohoto pohledu je činnost VZS na velkých vodních plochách zcela nezastupitelná a nenahraditelná. Veškerou činnost dělají dodnes vodní záchranáři zdarma ve svém volném čase mnohdy na zcela profesionální úrovni. Dle statistik u nás průměrně ročně utone asi 230 lidí, což je mnohem víc, než ve státech, které mají moře. Přestože v ČR funguje již několik let systém vzdělávání žáků základních škol při kurzech plavání, neznamená to, že do budoucna je zajištěna jistota ochrany zdraví daného jedince před utonutím. V několika lokalitách v ČR fungují právně samostatné místní skupiny VZS, které jsou sdruženy pod hlavičku Prezidia VZS. Každá skupina se musí v dnešní době postarat o sebe sama, hlavně co se týče finanční soběstačnosti. Od začátku 90.let postupně klesal význam prezidia VZS v Praze s centrálním řízením a díky stále menším a menším dotacím na provoz se musela každá místní skupina pomalu transformovat a začít shánět své vlastní finanční zdroje pro fungování sebe sama.

Vzhledem k tomu, že VZS je zařazena jako nezisková organizace, musí většina členů počítat s tím, že tato činnost není zdrojem výdělku, ale možností, jak se realizovat a být aktivní součástí veřejně prospěšné služby. Díky podpoře různých podnikatelských subjektů či hlavní státní správy v podobě měst a krajů je několik místních skupin vybaveno materiálem a zdroji, které se mohou blížit profesionálním složkám záchranného systému v ČR. Může se jednat jednak o motorové čluny na rybníky, přehrady a jiné vodní nádrže, potápěčské vybavení či výbavu záchranáře do krizových podmínek způsobené např. živelnou katastrofou.

VZS je garantem vzdělávání příslušníků Hasičského záchranného sboru, kde provádí výcviky v oblasti ovládnutí motorových plavidel, hladinové služby, divoké vody a zásahu v povodních a velmi specializované záchrany na ledě. V současné době VZS připravuje vzdělávací rámce pro další složky IZS jako je Policie ČR, Městská policie, Sbor dobrovolných hasičů a Armáda ČR.

V posledních letech má organizace pro oblast preventivní a záchranné činnosti na bazénech a koupalištích akreditované kurzy Plavčík a Mistr Plavčí. Doplnuje je nejvyšší kvalifikace Instruktor VZS ČČK. Pro volnou vodu, divokou vodu, záchranné

práce na zamrzlé vodní hladině a další lokality se připravuje kvalifikace Záchranář na volné vodě a některé další individuální specializační moduly pro divokou vodu, hladinovou službu a záchranu z ledu. Úzká spolupráce se složkami IZS v oblasti vzdělávání a výcviku je jednou z priorit, na které se klade velký důraz.³⁸

Smysl a význam práce VZS je velký. Např. dle statistik z roku 2010 bylo prostřednictvím MS VZS ošetřeno při akcích či na stanovištích VZS celkem 1 450 osob, z toho 315 osob bylo následně odvezeno k odbornému lékařskému ošetření. Akcí, které přispěly k záchraně lidského života, bylo uskutečněno 310. Akcí, při kterých byl zachráněn majetek našich spoluobčanů, bylo provedeno členy VZS 880. I když uvažování nad cenou lidského života je mnohdy mimo etické a morální chování, přesto se dá orientačně vyčíslit působení VZS. Dle společné vyhlášky ministerstva zdravotnictví a ministerstva práce a sociálních věcí (*Vyhláška 440/2001 Sb*), se odškodnění bolesti určuje podle sazeb bodového ohodnocení stanoveného v přílohách této vyhlášky. Samotná vyhláška čítá čtyři strany a nejdůležitější informací je, že hodnota 1 bodu činí 120 Kč. V rozsáhlých přílohách jsou potom obodovány jednotlivé úrazy. Maximální bodová hranice je 3 000 bodů, tj. nejvyšší možná finanční náhrada činí 360 000 Kč.³⁹ Pokud touto částkou zohledníme zásahy vodních záchranářů, jenom na lidských životech se dá mluvit minimálně o částce 111 600 000 Kč. Co se týče zachráněného majetku, jsou to opět částky v řádu desítek milionů. Je nutné připomenout např. zásahy během velkých povodní v ČR v letech 1997 a 2002. Navíc jsou každoročně postižené určité lokality či regiony, kde se VZS pravidelně angažuje. Už jenom díky těmto všem výsledkům práce a také díky odborné prevenci je jasné, že VZS má svůj význam na poli záchranných systémů v ČR a je nutné, aby byla zachována její existence a fungování i v dalších letech.

3.2 Charakteristika místní skupiny Vodní záchranné služby XY

Vzhledem k tomu, že si místní skupina nepřála být jmenovitě prezentována ze strany finanční analýzy, bude v práci používáno označení XY. Skupina byla založena začátkem 80.let a funguje dodnes. O její chod se stará skupina dobrovolníků tvořící výbor místní skupiny a jsou zároveň jejími členy. Tato jedna místní organizace Vodní

³⁸ Zdroj: *Vodní záchranná služba ČČK: Naše činnost*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: http://www.vzs.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=9

³⁹ Zdroj: *Pojištění. Kolik stojí lidský život* [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pojisteni/16465-kolik-stoji-jeden-lidsky-zivot>

záchranné služby Českého Červeného kříže zajišťuje záchrannářský a zdravotnický dozor v krytých lázních, na koupališti (dnes aquaparku) a na některých koupalištích v okolí. Dále na různých (nejen) sportovních akcích a pomáhá při zdravotnických závodech organizovaných ČČK. Také dohlíží na závody vodních skútrů a kluzáků. Díky tomu existuje několik provozovatelů či správců vodních ploch, kteří pozitivně referují o vzájemné spolupráci. Každý rok skupina pořádá závody. Tato vybraná MS VZS se rozvíjí a dnes má již přes 35 členů.

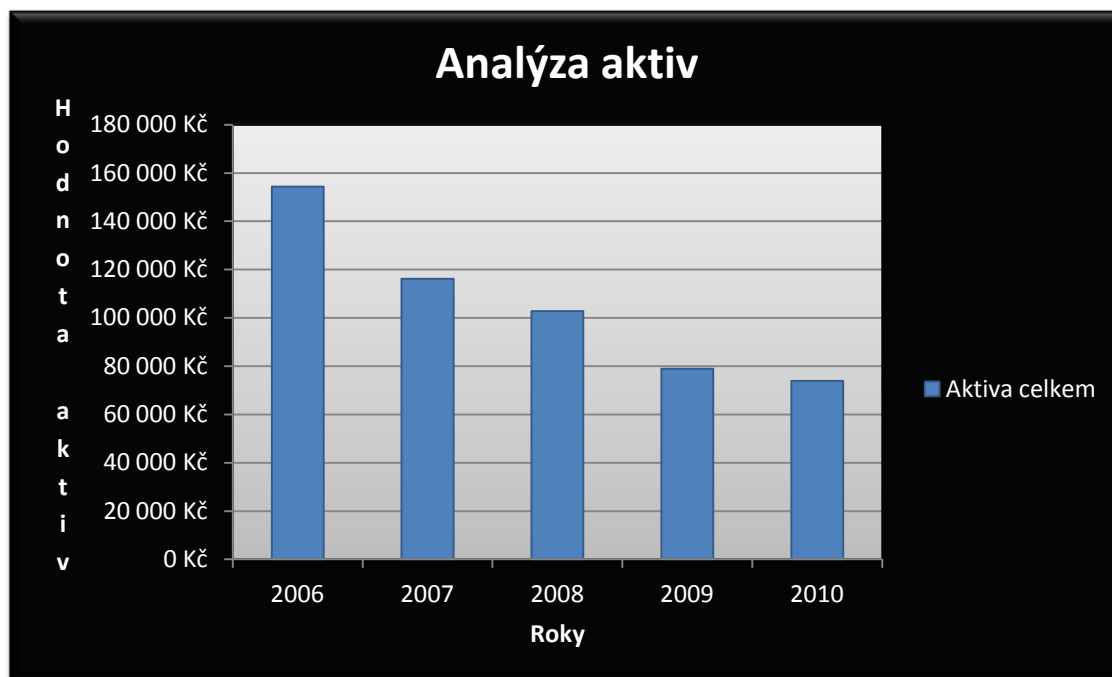
3.3 Finanční analýza VZS XY

Detailně bude provedena finanční analýza místní skupiny vodních záchrannářů. Zkoumána bude za období let 2006 – 2010. Cílem bude přiblížit ukazatele, které poslouží pro návrhovou část jako podklady pro rozvoj organizace.

3.3.1 Analýza aktiv

V analýze aktiv bude proveden rozbor, který bude představovat souhrn veškerého majetku organizace vyhodnocený z hlediska jeho formy. Jednak bude nutné roztřídit položky na stálá a oběžná aktiva. Je nutné vyčíslit hodnotu majetku, který je představován držením dlouhodobých a krátkodobých položek. Díky zjištěné struktuře bude možné vytvářet návrhy na financování a fungování místní skupiny. Je nutné znát hodnotu majetku, který slouží k vykonávání činnosti.

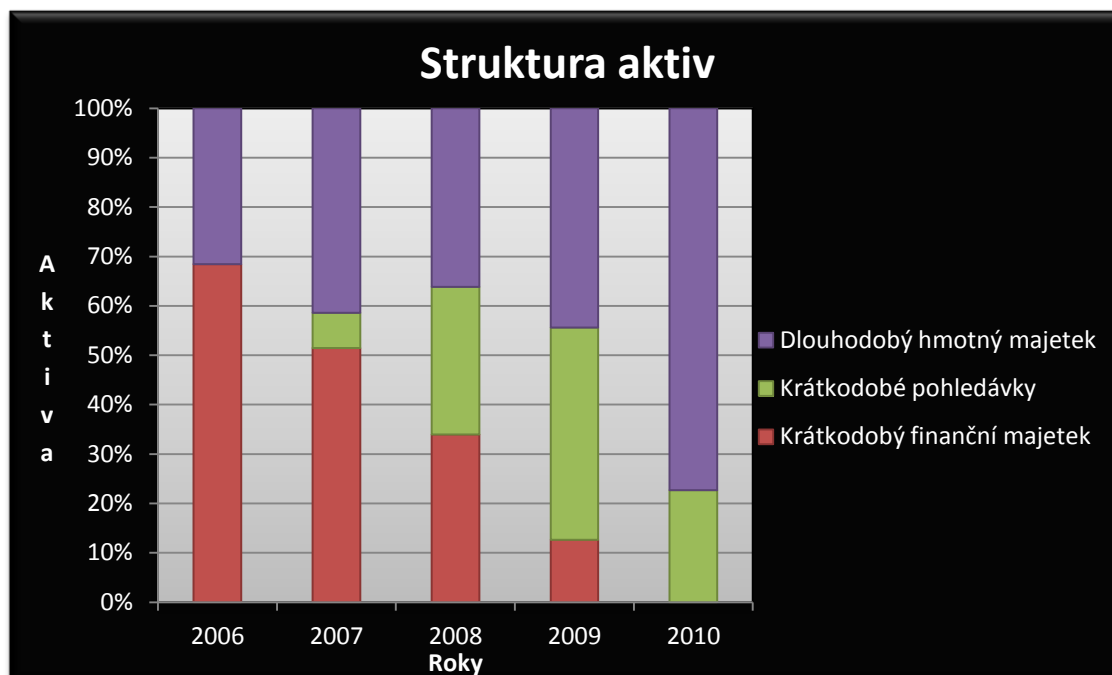
Graf 1: Absolutní hodnota aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je vidět na obrázku, aktiva se ve sledovaných letech 2006 – 2010 snížila téměř na polovinu své původní hodnoty. V roce 2006 činila hodnota celkových aktiv 154 370 Kč a v posledním sledovaném roce 2010 činila pouze 73 925 Kč. Příčiny poklesu je nutné si blíže ukázat na detailním rozboru struktury aktiv, která se ve sledované organizaci objevila.

Graf 2: Struktura aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Ze sledované struktury vývoje je možné rozebrat hned několik příčin vývoje celkových aktiv.

V první řadě byla snížena hodnota dlouhodobého hmotného majetku. Na počátku analýzy měl hodnotu 99 608 Kč, v posledním roce již byl plně odepsán. Jedná se o starý motorový člun, který již několik let slouží místní skupině pro zajišťovací činnost bezpečnosti na nedalekém rybníku. Tento člun je již několik let starý a již v roce 2010 měl díky odpisům nulovou účetní hodnotu. Dodnes nebyl nahrazen jiným. Vzhledem k tomu, že pořízení nového člunu stojí několik set tisíc korun, není ve vlastních silách místní skupiny nahradit tento majetek zcela novým, proto se zaměřuje spíše na údržbu a maximální prodloužení skutečné životnosti vybavení. Takové podobné případy je to možné vysledovat napříč všemi místními skupinami VZS. Dlouhodobý hmotný majetek má často nulovou či zbytkovou účetní hodnotu, ale nejsou finanční prostředky, které by zajistily modernizaci. Všem vodním záchranářům nezbývá nic jiného, než se pokoušet z různých dotací či od velkých sponzorů získat prostředky na obnovení zastaralého vybavení. Nová, moderní zařízení jsou technicky vyspělejší a mají i větší spolehlivost užití, tudíž klesá riziko, že například při dozoru na otevřených vodních plochách, nebudou moci vodní záchranáři vyjet k ostré události, z důvodů poruchy na "odepsaném zařízení" a jejich nepřítomnost bude mít negativní dopad na lidský život a zdraví.

Některé místní skupiny v rámci dlouhodobého majetku mají třeba i celou základnu, která musí vyhovovat všem hygienickým a bezpečnostně provozním parametrům. Do doby získání prostředků na obnovu, je nutné se věnovat plně údržbě vlastního majetku, aby svou funkčnost maximálně prodloužil.

Další významnou položkou, která se ve struktuře aktiv objevila, byly krátkodobé pohledávky. Jednalo se především o vyfakturované peníze za služby plavčků v krytém bazéně. Z části se na tom podílely i nezaplacené příspěvky jednotlivých členů z minulých let. Poprvé se pohledávky objevily v roce 2007, kde činily hodnotu 8 240 Kč. Následující rok se vyšplhala hodnota již k částce 30 740 Kč a v roce 2009 dosáhly svého maxima během sledování až na částku 33 960 Kč! V posledním roce 2010 se již pohledávky snížily oproti předcházejícímu roku na 16 730 Kč. Vznik a následná kolísavost byla dána kumulací měsíčních faktur, které bylo nutné vystavit a nechat proplatit. Zatížen tak byl krátkodobý finanční majetek, kdy byly vypláceny peníze za služby s časovou prodlevou. Problém se objevil především v hodnotách cash flow, kdy byly některé částky vypláceny dříve, než byly fakturovány. Svůj podíl na tom má také zaměstnavatel, který některé významné částky, především za letní služby vyplácel s několikátýdenním zpožděním. Aktuálně se daří snížit pohledávky za odběrateli na minimum, každý odsloužený měsíc je ihned na počátku následujícího měsíce vyfakturován, a tudíž nevznikají velké prodlevy mezi výplatou peněz plavčíkům a zaplacením za vykonaný dozor na bazéně.

Poslední významnou položkou ve struktuře aktiv organizace je krátkodobý finanční majetek. Ten se dá v případě jak XY, tak i zcela jistě každé jiné skupiny, rozdělit na peníze v hotovosti a bankovní účet, který se využívá pro usnadnění platebního styku. Finanční majetek se ve všech sledovaných letech pohybuje v absolutním vyjádření na úrovni mezi hodnotou 35 – 55 tis. Kč. Peníze v hotovosti však téměř vždy tvořily částku v nevýznamné výši - hodnotě několika set korun českých. Zmiňovaná organizace se snaží významné procento svého toku peněz nasměrovat přes bankovní účet a udržuje finanční hotovost na nezbytně nutné úrovni pro nákup drobného materiálu. Více peněz se objeví v hotovosti pouze při jednorázových akcích, kdy je za ně nakoupeno zboží. Například během pořádání závodů dojde na účet MS startovné od všech závodníků, tím se na dobu asi jednoho měsíce významně zvýší finanční prostředky, kterými se dá disponovat, ale během akce

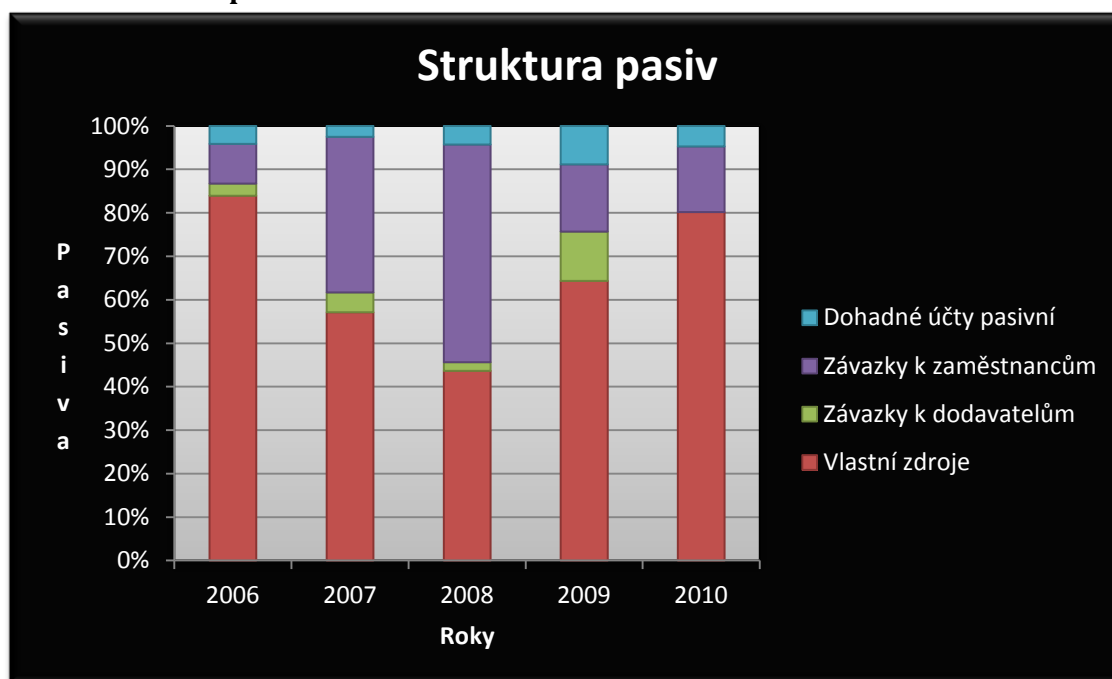
či po akci se tento výkyv vrátí na původní úroveň. Jedná se například o nákup cen na závody, pronájem bazénu či zaplacení služeb externím spolupracovníkům, kteří nejsou v databázi pravidelně vyplácených členů místní skupin.

Vzhledem k výše popsané finanční činnosti, která probíhá přes bankovní účet, naskytá se zde veliký problém ohledně peněz, které musí místní skupina každoročně vynaložit na vedení svého bankovního účtu. Veškerá další analýza dat a návrhy doporučení ohledně této problematiky budou shrnuta v návrhové části v sekci Bankovní účet.

3.3.2 Analýza pasiv

Analýza pasiv dává přehled o tom, jak jsou kryty zdroje v organizaci. Dle účetnictví se dělí na vlastní a cizí zdroje. Mezi vlastní patří základní kapitál, kapitálové fondy či výsledky hospodaření. Mezi cizí kapitál se řadí především závazky a bankovní úvěry. Díky tomuto přehledu je možné porovnat, čím jsou kryta všechna aktiva v organizaci. Cílem je zjistit, jestli má místní skupina prostředky na provoz svoje naspořené či půjčené od jiných subjektů. Vzhledem k tomu, že díky účetní zásadě bilanční rovnosti mezi aktivy a pasivy, není nutné zde dále prezentovat absolutní výši pasiv, která se v organizaci objevují.

Graf 3: Struktura pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z grafu je patrné, že po celou dobu sledování je jednou z nejvýznamnějších položek ve struktuře aktiv vlastní zdroj. Řadí se na první místo jak do procentuální, tak i do absolutní výše. Nezisková organizace, v tomto případě v právní formě občanského sdružení, si ani nemůže defacto moc dovolit významně odlišnou strukturu. Situace u NNO je odlišná oproti klasickému podnikatelskému subjektu - tam je většina peněz díky daňovému štítu tvořena z cizích zdrojů, u neziskových organizací by tomu mělo být naopak.

I když procentuálně se podíl vlastních zdrojů nejprve zmenšuje a pak vrací téměř na původní hodnotu, v absolutním vyjádření lze sledovat úplně odlišný trend. V roce 2006 tvořily vlastní zdroje hodnotu 129 582 Kč, v dalších letech se částka snížila o celé desetitisíce a v posledním sledovaném roce 2010 se dostaly na částku 59 255 Kč. Vše je dáno postupně se snižujícím zastoupením dotací, které se do této účetní položky zahrnují. Poslední roky má částka stabilní charakter, protože se tomu musela uzpůsobit veškerá činnost v organizaci, která nyní nemůže vydávat tolik prostředků, jako tomu bylo v minulosti. Bylo možné si platit pronájem celého bazénu, nyní je pronajata pouze polovina. Dále se např. přispívalo na vzdělávání členů proplácením určité částky z ceny kurzu. Omezil se i počet vzdělávacích víkendů, kdy si členové pronajali určité ubytovací zařízení, kde mohlo probíhat školení teoretických znalostí první pomoci, případně i následný výcvik v nedalekém terénu.

Další položkou, která objevila ve struktuře pasiv, byly závazky k dodavatelům. Dluhy byly ve výši několika tisíc korun a jednalo se především o povinnost zaplatit za pronájem bazénu v měsíci prosinci. Tato částka byla v roce 2010 nulová, protože za pronájem bazénu bylo zapláceno ještě v posledních dnech roku, protože se na to vztahovala povinnost uhradit částku kvůli dotaci z prostředků příslušného MÚ na pronájem bazénu. Vzhledem k tomu, že příslušný fond MÚ zatím udržuje nastolenou myšlenku přispívat místním sportovním organizacím na pronájem sportovišť, je tento závazek vůči dodavatelům vždy na konci roku vyrovnán. Znamená to, že MÚ přispívá formou dotace na pronájem sportovišť a vzhledem k účelovosti a časové omezenosti dotace se musí částky zaplatit ještě v aktuálním roce.

Velice zajímavou položkou, jak do procentního zastoupení, tak do absolutní částky, jsou závazky k zaměstnancům. Ty byly v roce 2006 na hodnotě 14 138 Kč, následující rok to bylo již něco přes 40 tis. Kč a nejhůře v tomto pohledu dopadl rok

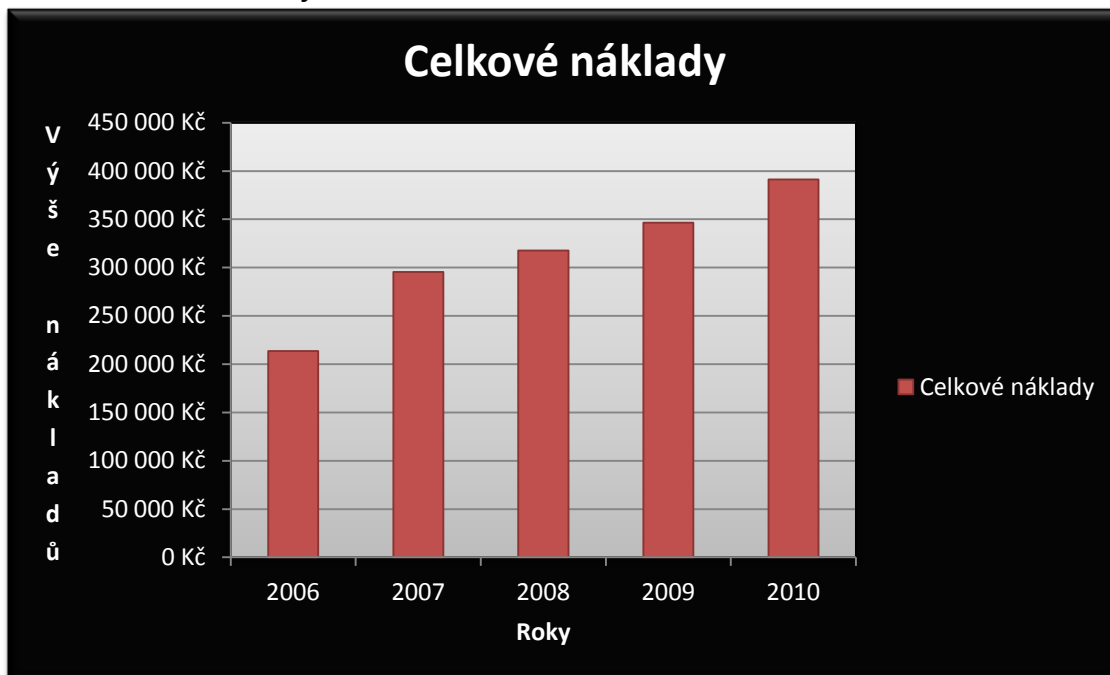
2008, kdy celkové závazky vůči zaměstnancům tvořily 76 126 Kč. V roce 2009 již závazky klesly na 12 245 a o rok později na 11 170 Kč, což je pro organizaci již minimální možná přijatelná částka. Tyto peníze jsou tvořeny částkami, které dostává tato sledovaná MS od svého největšího odběratele ABC s.r.o. Pro tuto společnost zajišťuje celoročně dozor v krytém bazénu a v létě na aquaparku.

Rok 2007 a 2008 byl krizový pro tuto společnost, protože zahájila činnost na nově postaveném aquaparku a snažila se optimalizovat chod svého nového zařízení. Za provedené dozory plavčků, bylo placeno postupně po malých částech a několik měsíců se kumulovaly částky, které měla tato MS získat. Přes všechny komplikace se naštěstí podařilo provoz aquaparku ustálit a zajistit do té míry, že již v roce 2009 a 2010 nevystávaly žádné závazky ABC s.r.o. vůči místní skupině. Ta si nemohla dovolit bez oněch příjmů vyplácet mzdy svým členům, proto vznikaly takovéto velké závazky. Ty nikdy nemohou dosáhnout nulové hodnoty, protože MS fakturuje a vyplácí své členy až další měsíc po odvedené práci, jako tomu je samozřejmě u všech firem a jiných organizací.

3.3.3 Analýza nákladů

V této části budou prezentovány jednotlivé náklady, které se objevují ve výsledku zisku a ztrát sledované organizace. Náklady se většinou projeví ve výsledku hospodaření jako snížení zisku organizace. Jsou to částky, které musí vydávat místní skupina na svůj provoz. Jednak placení pronájmu bazénu, startovné na závody, výplata svých členů za provedený dozor na vodních plochách. Cílem každé organizace by mělo být snížení nákladů na minimum. Proto i následná analýza poslouží k identifikaci případných oblastí pro ušetření provozu, aniž by to zasáhlo významně do celkového narušení činnosti.

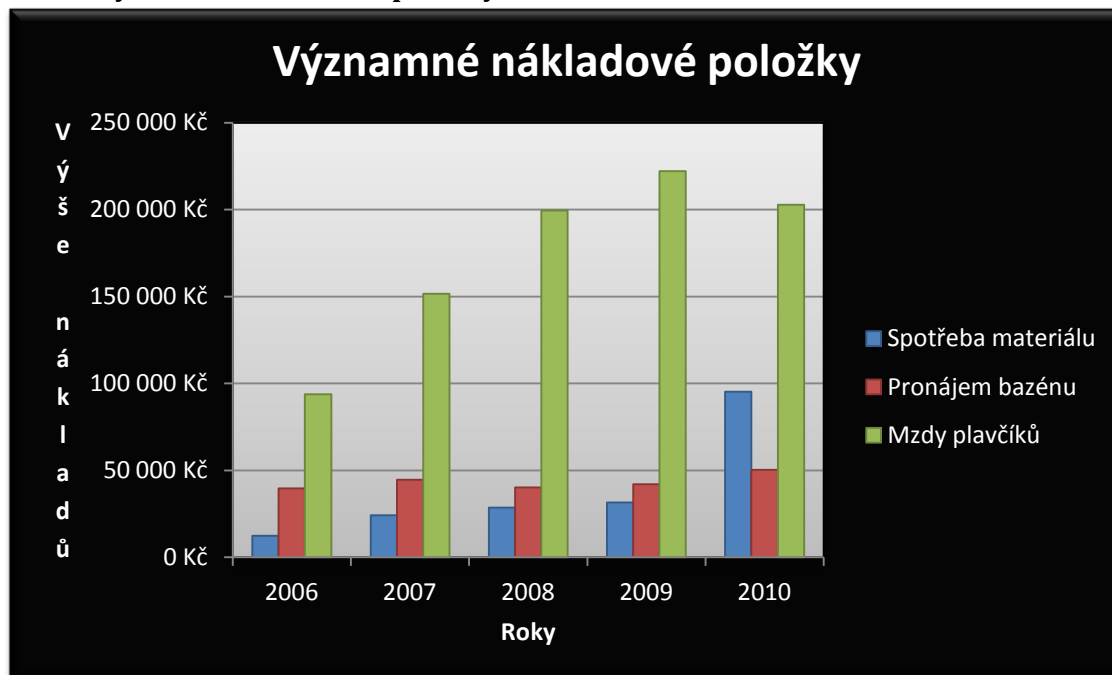
Graf 4: Celkové náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je vidět z uvedeného grafu, náklady, které se objevily ve sledovaných letech 2006 – 2010 mají významně rostoucí charakter. V roce 2006 činily 213 559 Kč ročně a přes postupný nárůst se dostaly v roce 2010 až na hodnotu 391 220 Kč. Když se každoročně odmyslí částka v hodnotě průměrně asi 35 tis. Kč, která se vydává za pojištění, bankovní služby, telefony a účastnické poplatky, zbude nám částka, která se rozdělí mezi 3 největší a nejvýznamnější položky, které jsou v rámci nákladů u MS sledovány. Jsou to spotřeba materiálu, pronájem bazénu a mzdy plavčikům. Je zajímavé se na tyto položky podívat podrobněji a okomentovat jejich průběh ve sledovaných letech.

Graf 5: Významné nákladové položky



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Po odečtení mnoha drobných položek popsanych výše se objevila struktura hlavních sledovaných nákladových výdajů.

Při bližším pohledu na spotřebu materiálu je vidět postupný nárůst z částky 12 493 Kč ročně, přes 28 645 Kč v roce 2008 až po hodnotu 95 245 Kč v roce 2010. Nejvýznamnějším nákladem byla spotřeba materiálu do 40 000 Kč. Jedná se především o lana, vybavení do služební lékárničky, a jiné součásti postupně nakupované do výbavy místní skupiny. V roce 2010 je obrovský skok z důvodu sehnání dotace na zajištění služby na člunu. Jednalo se o neopreny, záchranné pomůcky, vesty, přilby, plavky a jiné. Do spotřeby se v řádech tisícikorun promítla i spotřeba benzínu do motoru ve člunu. Nebýt dotace, není přímo skupina schopná významněji obnovovat drobný materiál, který postupem let a množstvím akcí zastarává a stává se nevyhovujícím. Finanční injekce jednou za 5 let dokáže zajistit významnou obnovu staršího materiálu. Jak bylo již popsáno výše, záchranáři se nespolehnají na nejisté finanční podpory a snaží se udržovat vyšší životnost u mnoha používaných věcí. Nezbytně nutné věci (jako třeba obsah lékárničky), je nutné brát jako každoroční náklad, který musí mít svůj ekvivalent ve výnosové kapitole. Znamená to, že je nutné najít nějaké konkrétní zdroje např. členské příspěvky, které budou krýt nákup vybavení. Členský příspěvek je jistější a pravidelnější přísun peněz než nějaká dotace. Vzhledem

k tomu, že členové jsou povinni hradit každoročně své příspěvky, lze si určitou metodikou zvolit, že např. pro vybavení lékárničky bude potřeba 5 členů, jejichž příspěvky se na tomto výdaji budou podílet. Dotace není nároková částka, jeden rok může být poskytnuta, ale další rok již nikoliv. Z dotací by se měl hradit spíše rozvoj než spoléhat na její získání a postavit proti tomu každoroční povinné nutné výdaje.

Dalším prvkem jsou výdaje spojené s pronájmem bazénu. Ty se držely po celou dobu kolem hranice 40 000 Kč ročně, což odpovídalo orientačně stejnému množství hodin, kdy daná místní skupina strávila čas při tréninku na bazéně. V posledním roce částka vzrostla na úroveň něco málo přes 50 000 Kč, což bylo dáno zdražením nájemného na jednu hodinu provozu. Co se týče možného šetření v této oblasti, je to spíše kontraproduktivní. Vzhledem k tomu, že plavání a pohyb ve vodě patří k hlavní náplni vodního záchranáře, omezit tréninky tu není na místě. Je zde ale prostor na zamyšlení se nad počtem plavců v bazénu – či jeho části pro trénink. V některých MS je každoroční folklór, pokud se netrénuje závodně či na reprezentační úrovni, mívají v průběhu roku pravidelně omezenou docházku do bazénu. Je to například v lednu, kdy studenti mají mnoho práce do školy a nestíhají tréninky. Dále to je květen, červen, kdy opět především škola hraje hlavní roli v oblasti zaneprázdnění plavců věnujících se spíše vzdělání než sportovním aktivitám. Přes léto je hlavní sezóna VZS, kdy mnoho lidí slouží na bazénech a aquaparcích nebo odjíždějí na dovolenou. A přesně tato období jsou vhodná k zamyšlení se, jestli je nutné mít objednaný celý bazén, kdy v něm bude mít každý plavec jednu dráhu pro sebe. Takový trénink je pro MS VZS dosti drahý luxus. Položka za pronájem není zrovna malá a i těchto pár hodin, kdy se bude platit pouze část bazénu, může ve výsledku přinést zajímavou sumu peněz v úsporách. Pokud je potřeba trénovat prostorově náročná činnost, může se vytvořit pravidlo, kdy například jednou za 14 dní bude pronajatý celý bazén na nacvičování záchranné činnosti ve vodě a zbytek věnovaný čistě plavecké průpravě, kdy se plavci vejdou do poloviny drah.

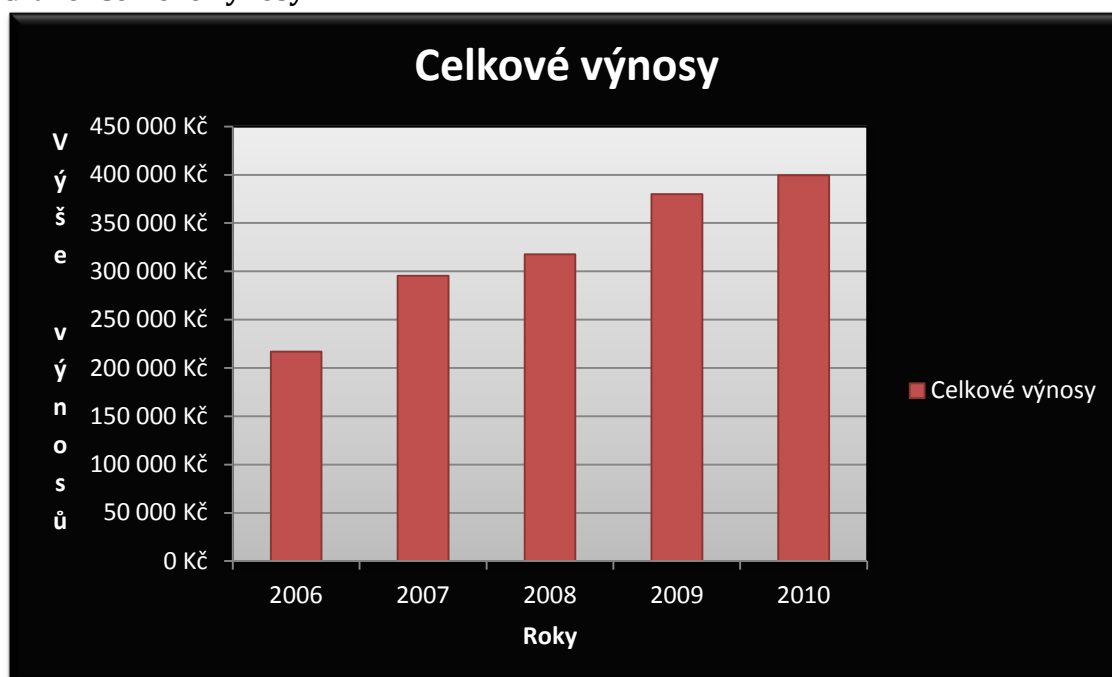
Absolutně nejvyšším sledovaným nákladem jsou mzdy pro plavčíky. Tato částka se během let dvojnásobila. Vzhledem k tomu, že analyzovaná místní skupina slouží převážně na komerčně placených prostranstvích, je téměř 100% nákladů hrazeno odběratelem služby. Částka je vysoce závislá na množství hodin a počtu členů, kteří se během celého roku angažují při službách u vody. Zbylé jednotky procent nákladů na

mzdy platí místní skupina za dozor na otevřených vodních plochách, kde se mzdy záchrannářů vyrovnají především výši stravného pro hlídkující členy.

3.3.4 Analýza výnosů

Díky této analýze je možné zjistit, které položky tvoří výnosy organizace, které se pak časem přemění na příjmy místní skupiny. Výnosy zvyšují výsledek hospodaření. Ideálně by měly výnosy převážet nad náklady, aby byl zajištěn budoucí růst sledované jednotky. Sledováním těchto položek bude zjištěno, kde se nacházejí zdroje příjmů pro organizaci a případně jejich vliv a absolutní hodnotu dle možností navýšit.

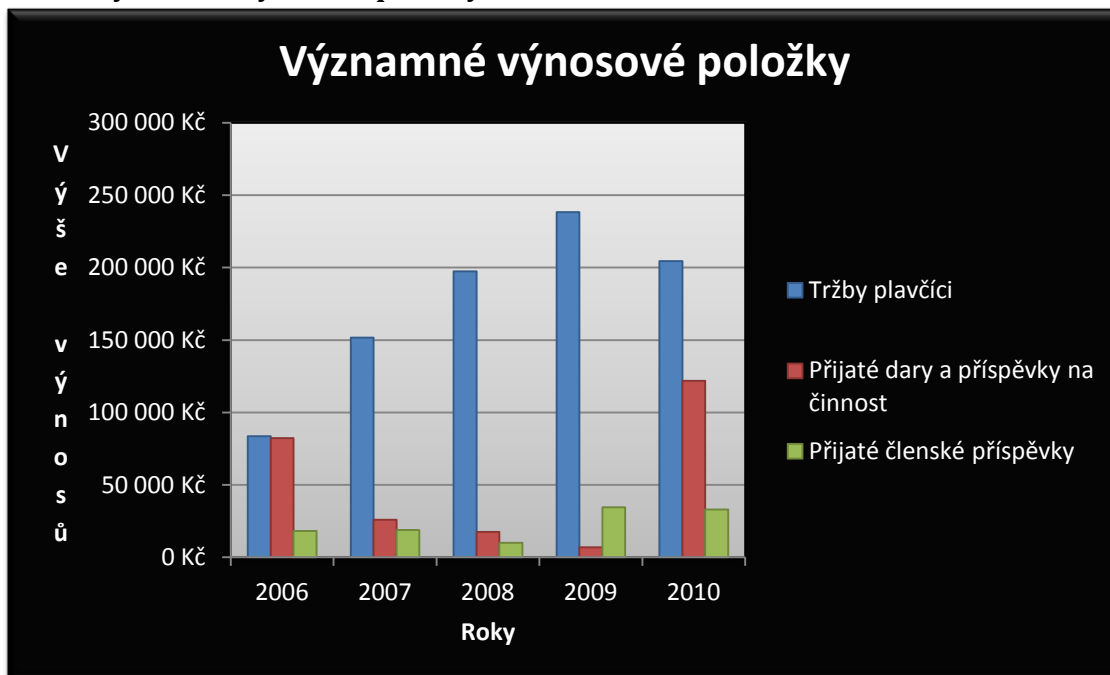
Graf 6: Celkové výnosy



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je patrné z analýzy celkových výnosů, přes veškeré komplikace v životě MS se daří po celou dobu sledování této položky hodnotu navyšovat. Tento ukazatel a jeho vývoj se skládá z mnoha dílčích oblastí, které se na tom podílejí. Hned v zápětí budou podobně jako před chvílí detailně rozebrány všechny tyto významné položky, které ovlivňují vývoj výnosů v místní skupině.

Graf 7: Významné výnosové položky



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: První významnou položkou výnosů jsou tržby plavčků. V roce 2006 činily tržby 83 535 Kč, postupně rostly, v roce 2009 dosáhly zatím svého nejlepšího výsledku s částkou 238 362 Kč za rok. V posledním roce 2010 již mírně klesly na částku 204 580 Kč. Tyto peníze, jak již bylo dříve zmíněno, vyplácí externí organizace, která si služby dozorování plavčků od místní skupiny objednáva a platí. Postupný nárůst je ovlivněn taky mnoha faktory. Jednak zvýšením hodinové sazby pro plavčíky a také vývojem provozu letního aquaparku, který tvoří v některých letech až 60 – 70 % veškerých tržeb pro plavčíky. Částka, kterou poté organizace pro své členy vyfakturuje je dosti kolísavá a je ovlivněna počasím. Právě v nejúspěšnějším roce 2009 bylo možné sloužit po většinu letních dní a zároveň mohli práci vykonávat celkem 4 plavčíci zároveň, jež tvoří minimum pro zajištění bezpečnosti návštěvníků během provozu aquaparku. Navíc se podařilo získat i jednorázově i dalšího odběratele služeb plavčků z okolí a navýšit tím příjem pro skupinu respektive pro její členy. Tyto peníze za služby tvoří největší položku příjmů a zároveň výdajů ve sledované místní skupině. Tato VZS slouží jako zastiřující prostředník mezi zaměstnavatelem a jednotlivými členy. Právě zde je jedna z možných oblastí, jak získat výnos pro organizaci a to vyplácením tzv. "desátku". Je to částka, kterou si určuje hlasováním na Valné hromadě každá místní skupina a je to jakýsi poplatek od sloužícího člena, který jednak může vykazovat

odměnu pro místní skupinu za zprostředkování práce a také jako solidární položka, kdy se přímo sloužící členové vzdávají části svého příjmu ve prospěch všech ostatní členů a pomáhají tak stabilizovat ekonomiku v organizaci. Ve VZS XY je po mnoho let určena paušální výše 5 Kč z každé odsloužené hodiny. Vzhledem k aktuálnímu vývoji financí se zvažuje navýšení částky na 7 - 8 Kč z každé odsloužené hodiny.

Druhou markantní položkou ve sledování výnosů jsou přijaté dary a příspěvky na činnost. V roce 2006 byla přijatá částka 82 300 Kč, v dalších letech skokově klesala postupně na hodnoty 26 000 Kč, 17 500 Kč a v roce 2009 dosáhla svého minima pouze 7 000 Kč. Naopak v posledním roce 2010 se částka z roku na rok extrémně jednorázově zvýšila na 121 800 Kč. Naprosto odlišné výkyvy od ostatních let v roce 2006 a 2010 tvořily jednorázové dotace přijaté z příslušného městského fondu či Krajského Úřadu především na obnovu zastaralého a nedostatečného vybavení pro vykonávání činnosti vodních záchranářů, ať už na bazéně, aquaparku či na otevřené vodní ploše.

Tyto finanční injekce velkou měrou ovlivnily působení organizace. Je to jenom díky houževnatému a soustavnému sledování různých projektů, které se snaží místní skupina realizovat. Jediný zatím stálým partnerem podporující určitou částkou místní skupinu je Městský Úřad, ve kterém organizaci sídlí a působí. Mnoho sponzorů dává prostředky pouze na pořádání závodů a to hlavně materiální formou, tudíž to nelze zahrnovat do finančních příjmů pro organizaci, protože tato veškeré dary obratem rozdává jako ceny pro umístěné na stupních vítězů. Ohledně podpory ze strany sponzorů budou napsány návrhy a doporučení v závěrečné kapitole.

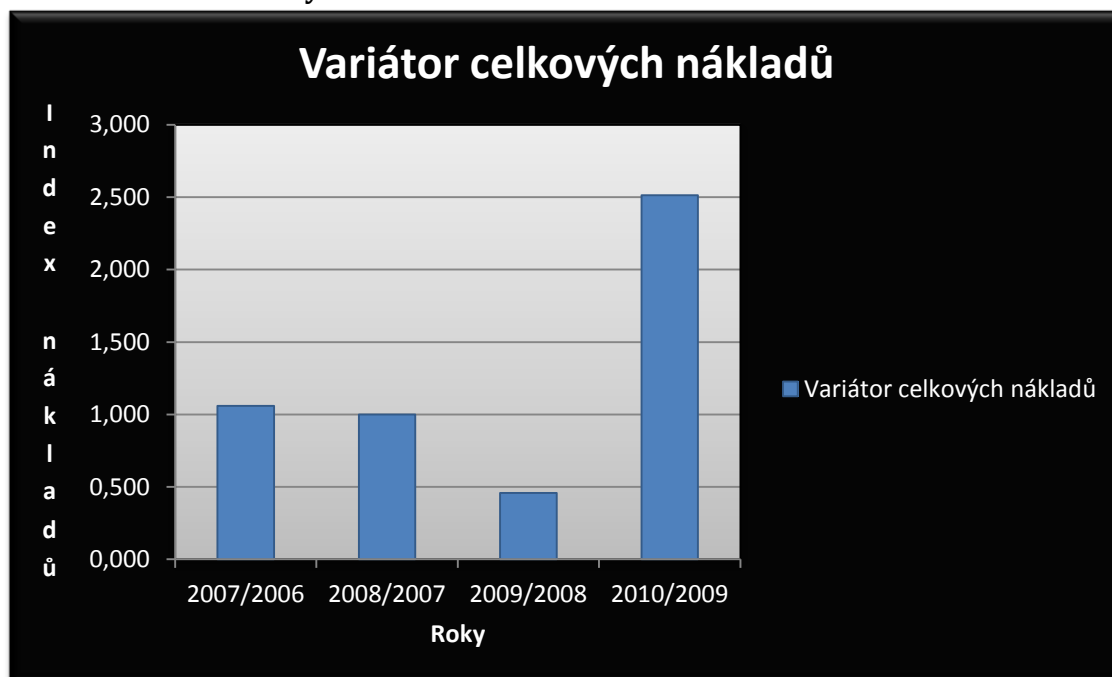
Poslední významnou položkou ve výnosech organizace jsou členské příspěvky. V roce 2006 tvořil příjem příspěvků 18 285 Kč. Ten se držel na stejné úrovni i v roce 2007. V roce 2008 byl sice výnos stejný jako v předchozích letech, ale čistý příjem tvořil pouze 10 005 Kč. Následující období již výběr vzrostl na 34 480 Kč a v posledním sledovaném roce dosáhl podobné hodnoty na částce 33 040 Kč. Mimotrendový pokles v roce 2008 byl dán horší platební morálkou jednotlivých členů. Vzhledem k jednorázovému období platby koncem roku, většina členů prodloužila splatnost až v novém roce a příjmy se přenesly do roku 2009. Od tohoto roku byly vytvořeny dva termíny v roce, kdy by bylo vhodné, aby členové své závazky vůči organizaci začali splácet. Jedná se jednak o první pololetí měsíce březen a duben. Druhá část příspěvku je splatná na podzim v měsících říjen a listopad. Od té doby se velice

významně zvedla účinnost výběru členských příspěvků i s pozitivním přístupem pro jednotlivé členy, že nemusí dlužnou částku zaplatit naráz. Vzhledem k tomu, že v místní skupině je mnoho studentů, vzniká zde logický problém ušetřit z kapesného najednou větší částku. I když roční vybíraná částka zůstala po celé sledované období na stejné nominální hodnotě, vzrostl významně příjem z příspěvků. Bylo to dáno především splácením starých dluhů několika členů, kteří nepatřili mezi příliš aktivní v místní skupině, přesto byli řádnými registrovanými členy a vztahovala se na ně povinnost uhradit každoročně členský příspěvek.

3.3.5 Analýza rentability

Jak již bylo názorně vysvětleno v teoretické části, jednou z pěti hlavních oblastí zkoumaných u nestátních neziskových organizací bude rentabilita. Do vzorce pro výpočet vstupuje výsledek hospodaření, který je podělen náklady, které se v daném roce objevily. Vzhledem k tomu, že u naší konkrétní zkoumané skupiny se stalo během sledovaného období to, že výsledek hospodaření byl roven nule, nebude tento ukazatel rentability příliš přesvědčivý. Toto se samozřejmě může stát i jiným NNO, protože cílem těchto organizací je především mít vyrovnaný rozpočet. Navíc rentabilita nemusí dosahovat závažných čísel, protože tato analýza neslouží jako nějakému podnikatelskému subjektu ke zjištění, kam má vložit své peníze. Jak již bylo psáno v teoretické části obecně či v analytické části se zaměřením na Vodní záchrannou službu, jejich hlavním úkolem je vykonávat veřejně prospěšnou činnost bez ohledu na vlastní zisky. Přínosem této kapitoly bude zjistit kladnou ziskovost sledované organizace.

Graf 8: Variátor celkových nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z výpočtu variátoru celkových nákladů je patrné, že při meziročním srovnávání nám za celé období vzniklo hned několik různých výsledků, které bude nutné blíže interpretovat.

Během prvních dvou sledovaných meziročních změn se index držel kolem hodnoty 1. To značí, že nárůst nákladů mezi dvěma lety byl ekvivalentní k nárůstu výnosů za stejné období. Mezi lety 2008 a 2009 došlo k poklesu indexu na hodnotu 0,46, což značí velký nárůst výnosů oproti růstu nákladů. Z teoretické interpretace tohoto vzorce se dá říci, že mezi těmito lety měla místní skupina velkou rezervu co do množství nákladů, které mohly být v MS vytvořeny. Hned následující období se index dostal vysoko nad hraniční hodnotu a dosáhl celkem čísla 2,51. V roce 2010 místní skupina začala obnovovat své materiálové prostředky a čerpala z naspořených peněz. To vedlo k masivnímu růstu variátoru celkových nákladů. Vyjádřeno v absolutních číslech, tak náklady mezi posledními dvěma lety se zvýšily asi o 45 tis. Kč a výnosy pouze o 18 tis Kč. Tento trend je samozřejmě dlouhodobě neudržitelný a žádá si velký přísun nových dotací či jiných zdrojů financování.

Optimální by měla být hodnota mírně pod číslem 1, protože nezisková organizace by měla z přijatých výnosů poskytovat maximum produkce (poskytnutých služeb dle zaměření), zároveň si ale ponechat nějaké procento na rezervy do dalších let.

Dělají to dle možností všechny podnikatelské subjekty, že v časech prosperity šetří na horší období. NNO se nemohou skoro žádný rok spolehnout na to, že příští léta budou mít za zády opět ty samé, stejné partnery, kteří je budou finančně podporovat.

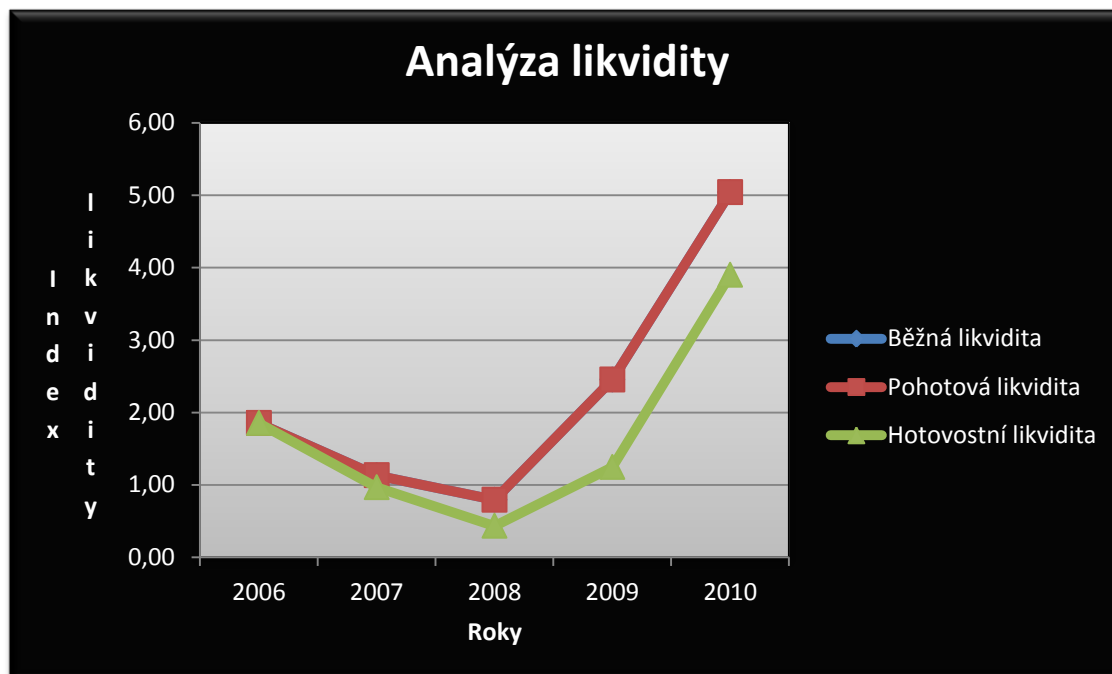
3.3.6 Analýza likvidity

Jak již bylo psáno v teoretické části, analýza likvidity je u neziskových organizací velmi důležitá, protože zkoumá solventnost těchto firem. Každá firma by měla být dostatečně likvidní, tzn. schopná splácet své závazky. V následující části budou rozebrány a interpretovány všechny tři skupiny spadající pod likviditu – běžná, pohotovostní a okamžitá. Cílem toho zkoumání bude analyzovat schopnost místní skupiny dostát svým závazkům. Přinese to pohled na problematiku oblastí, které mohou dnes nebo již brzy v budoucnu změnit negativně možnosti organizace co se placení týče.

tabulka 3: Analýza likvidity

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,85	1,13	0,79	2,45	5,04
Pohotovostní likvidita	1,85	1,13	0,79	2,45	5,04
Hotovostní likvidita	1,85	0,97	0,43	1,25	3,90

Graf 9: Analýza likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: První zkoumanou likviditou byla běžná. V tomto případě se rovná běžná likvidita pohotové. Běžná likvidita určuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jinak řečeno to znamená, kolikrát je subjekt schopen uspokojit své věřitele, kdyby veškerá svá oběžná aktiva přeměnil na finanční prostředky. Obecné pravidlo říká, že dosahovaná hodnota indexu by měla být mezi čísly 1,5 – 2. Podle zkoumání jednotlivých let je patrné, že příznivého intervalu dosáhla místní skupina pouze v roce 2006, kdy hodnota byla 1,85. Následující dva roky se běžná likvidita snižovala. Kritická je podle mnoha autorů hodnota 1,00, kdy při poklesu pod tuto hranici jsou krátkodobé závazky hrazeny z dlouhodobých zdrojů. Naopak poslední dva roky vzrostla nad požadovaný interval. Pokles byl dán vzrůstajícím množstvím krátkodobých závazků, především ke členům vykonávajících zabezpečení na bazéně a aquaparku. Problematika již byla blíže popsána v kapitole Analýzy pasiv. Vysoké hodnoty z posledních dvou let - 2,45 resp. 5,04 - je dáno významným snižováním závazků, které místní skupina má a zároveň držením většího množství peněz především na bankovním účtu. To značí teoreticky volné finanční prostředky, které se mohou investovat do organizace, aniž by to narušilo schopnost dostát svým závazkům.

Další sledovanou likviditou byla pohotová. Vzhledem k tomu, že určuje poměr mezi součtem peněžních prostředků a pohledávek vztaženo na krátkodobé závazky, vyšly veškeré hodnoty identicky s běžnou likviditou. Výsledek je stejný, protože místní skupina nevlastní žádné zásoby, které by ovlivnily průběh likvidit, jak tomu bývá u výrobních podniků či dlouhodobé pohledávky. Navíc pokud se rovná běžná likvidita pohotové, značí to subjekt poskytující služby, což samozřejmě Vodní záchranná služba je. Přesto u pohotové likvidity existují odlišné doporučené intervalové hodnoty. Ty by se měly pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5. Tohoto vymezeného intervalu dosáhla místní skupina pouze v roce 2007. Pouze v roce 2008 se hodnota pohybovala ještě níže, jinak po všechna další léta se index pohyboval nad horní hranicí intervalu.

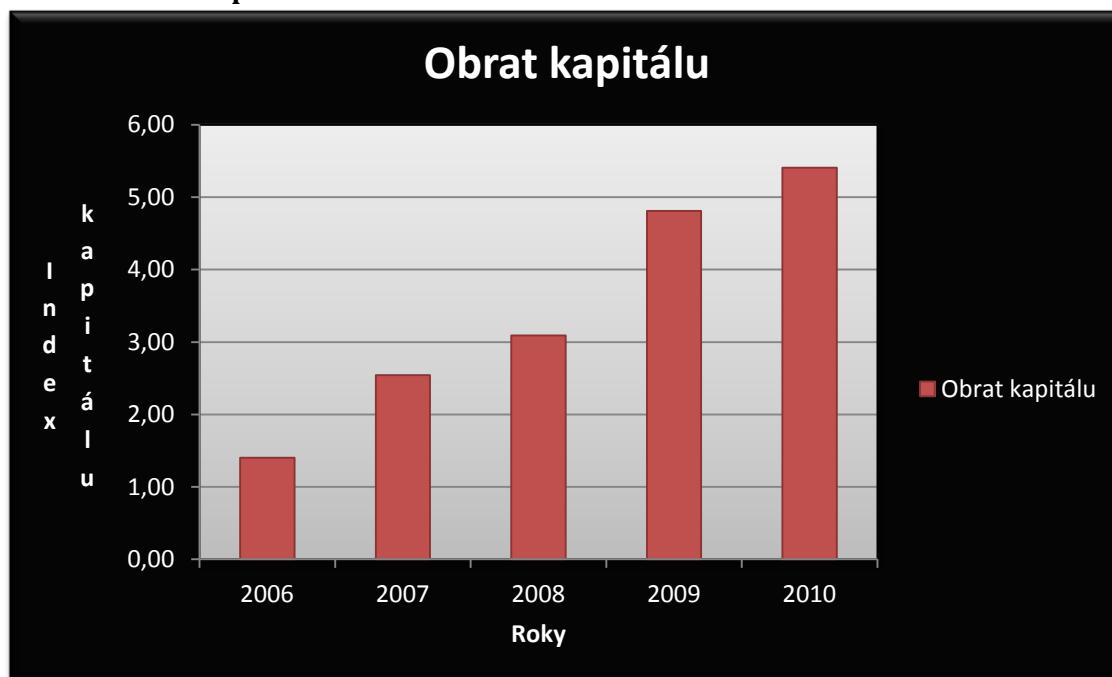
Posledním druhem je ukazatel hotovostní likvidity. Ten vyjadřuje pouze poměr finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Je to nejpřísnější ukazatel a udává nám schopnost zaplatit své krátkodobé závazky ihned pomocí finančních prostředků. Doporučená hodnota je mezi 0,2 – 0,5. Pokud se podíváme detailně na výsledky místní skupiny v této části, je možné vidět, že index vyšel mnohem výše, než je všeobecně doporučovaný interval. Na začátku sledovaného období v roce 2006 dosáhl ukazatel

hodnoty 1,85 a další roky postupně klesal až na hodnotu 0,43 v roce 2008, ale následující období se vyšplhal opět na výši 1,25 potažmo 3,90. Co se týče neziskových organizací, je docela problém tento ukazatel blíže optimalizovat. Značí to relativně velké množství volných prostředků, které se mohou zhodnocovat lépe než v pokladně či na bankovním účtu. Vzhledem k omezeným prostředkům a významnému peněžnímu toku, který během roku probíhá, není možné uložit přebytečné peníze byť i na bezpečnější formy spoření v podobě nákupu dluhopisů či investicemi do termínovaných vkladů. Samozřejmě, že záleží na rozhodnutí každé místní organizace, jestli dokáže vyčlenit ze svých finančních prostředků částku, která tvoří na bankovním účtu sedlinu a průměrně se nevyužívá. S přihlédnutím na situaci v celé České republice o tomto odvedení peněz za lepším zhodnocením může uvažovat pouze velice omezený okruh místních skupin.

3.3.7 Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity jsou doplňujícími pro hodnocení organizace. Velmi často se prolínají s ukazateli v ostatních oblastech. Měří zejména obrátky, vázanost různých položek aktiv nebo pasiv apod. Cílem jejich výpočtu bude optimalizování nakládání s majetkem. Pro neziskové organizace jsou samozřejmě tyto ukazatele upraveny. Díky zjištění hospodárnosti těchto organizací bude možné eliminovat nežádoucí finanční jevy i v doplňujících činnostech.

Graf 10: Obrat kapitálu



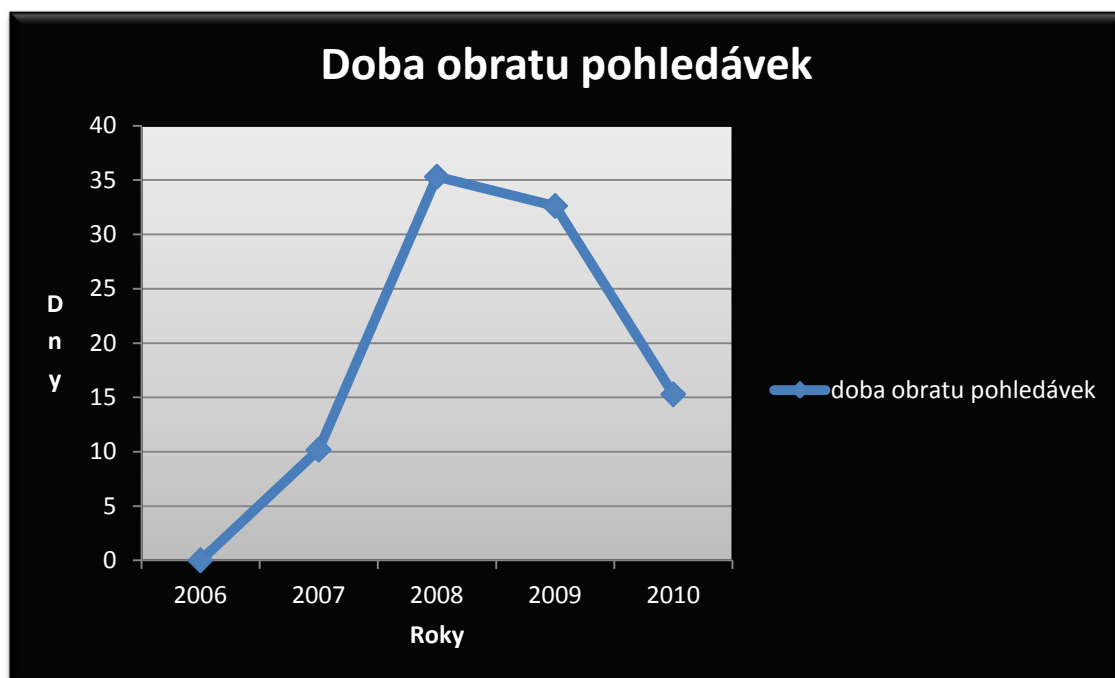
Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Obrat kapitálu nám pro potřeby neziskové organizace říká, kolikrát se za rok vrátí vložený kapitál pomocí získané produkce (výnosů). Sleduje se výkonnost vložených zdrojů. Je všeobecně doporučeno, aby se tento ukazatel v čase zvyšoval. Jak je vidět, tato sledovaná místní skupina si v tomto ohledu vede velice dobře. V roce 2006 byl obrat kapitálu pouze 1,40. Další období již byl zaznamenán nárůst, v roce 2008 byla obrat již na hodnotě 3,09 a v posledním sledovaném roce dosáhnul dokonce hodnoty 5,41. Je vidět, že je nakládáno s vlastněným kapitálem dobře a zužitkovává se s příslibem dalšího budoucího růstu. Je nutné ale připomenout, že významná část výnosových prostředků nezůstává v organizaci, protože například mzdy pro plavčíky jsou sice výnosem pro organizaci, ale v brzkém sledu i nákladem, který časem musí vyplatit jednotlivým členům. Smyslem analýzy tohoto ukazatele je sledovat rostoucí tendenci obratu kapitálu vzhledem k výnosům za celé sledované období.

tabulka 4:Doba obratu pohledávek

	2006	2007	2008	2009	2010
Doba obratu pohledávek	0	10	35	33	15

Graf 11: Doba obratu pohledávek



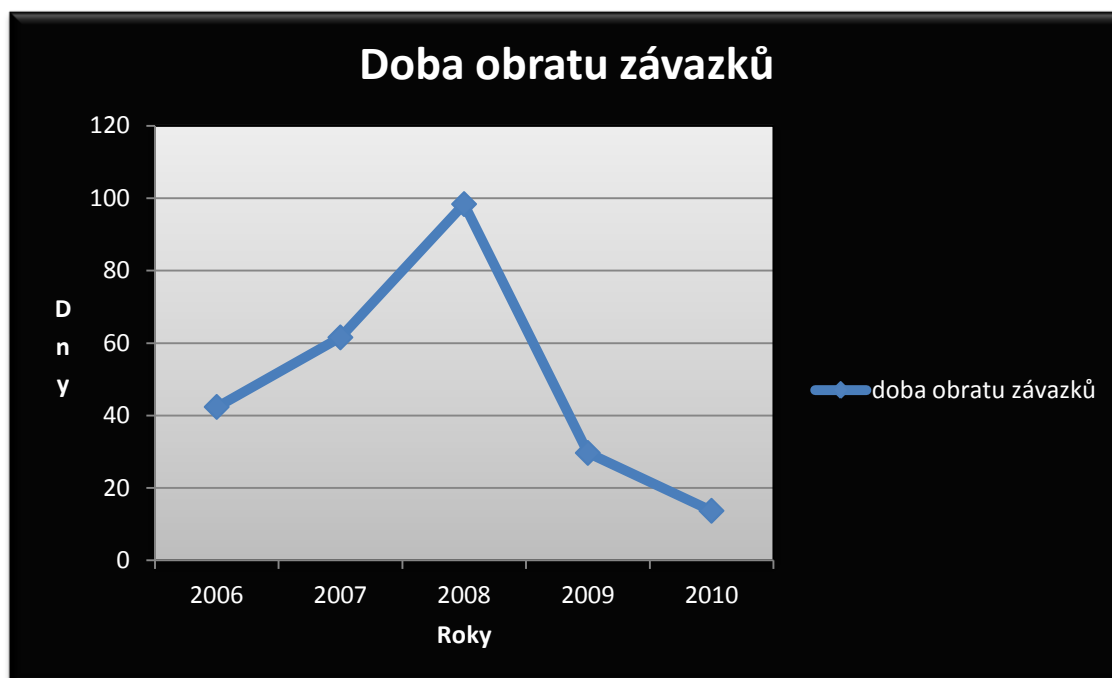
Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z tabulky doby obratu pohledávek je vidět, kolik dnů průměrně trvalo místní organizaci získat zaplacené zpět své pohledávky. V roce 2006 neměla VZS XY žádné pohledávky, proto vyšel ukazatel nulový. V roce 2007 již hodnota dosáhla 10 dnů, o rok později se navýšila až na zjištěné maximum během období, kdy byla doba obratu 35 dnů. Ještě v roce 2009 se držela doba na podobné úrovni, i když v absolutním vyjádření klesla na 33 dnů. V posledním roce 2010 se již hodnota snížila na úroveň 15 dnů a má nadále klesající charakter. Jak již bylo v práci zmíněno výše, měla místní skupina v letech 2008 – 2009 drobné problémy s hlavním odběratelem služeb. Vše už je ale vyřešeno a skupina se dostává na úroveň kolem 10 dnů, kdy je to přijatelná doba pro zaplacení za vykonané služby plavčků. V prvním roce sledování byl ovlivněn ukazatel pohledávek zaplacením zálohy dopředu, takže na konci účetního období nevznikly žádné pohledávky vůči externí organizaci. Navíc už z titulu místní skupiny založené na základě veřejně prospěšného účelu nutí většinu odběratelů platit včas dle všeobecně platných zákonných podmínek 14denní lhůty splatnosti.

tabulka 5: Doba obratu závazků

	2006	2007	2008	2009	2010
Doba obratu závazků	42	62	98	30	14

Graf 12: Doba obratu závazků



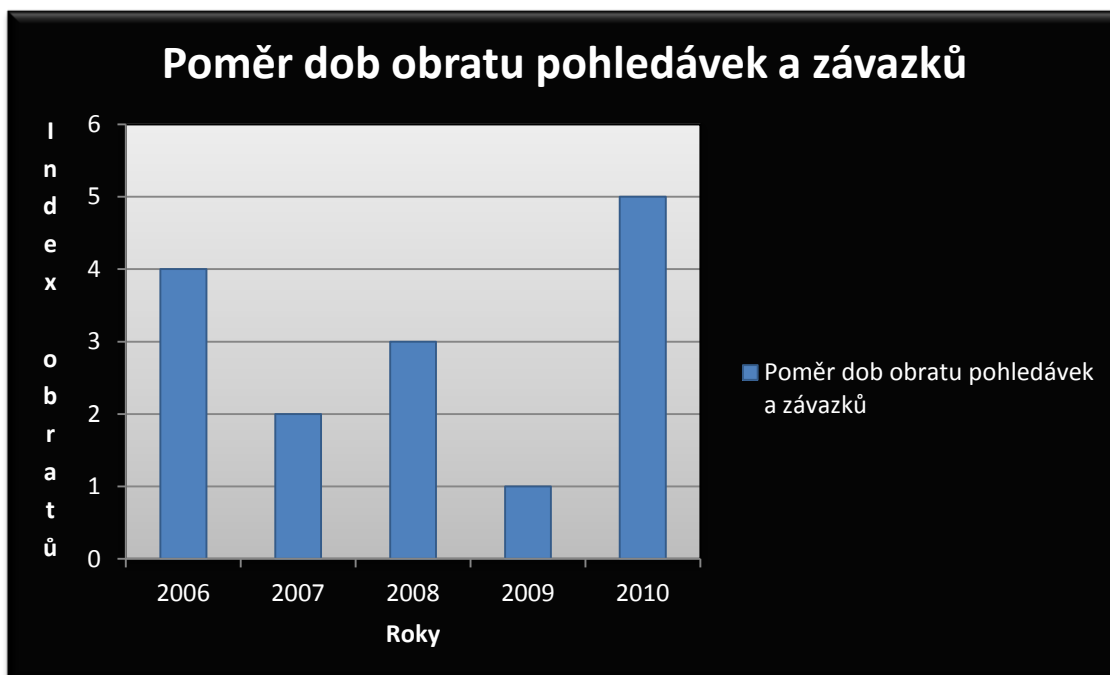
Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z ukazatele doby obratu závazků je patrné, že je možné v průběhu let 2006 – 2010 sledovat nárůst a následně významný pokles počtu dnů, kdy zaplatíme svoje závazky. V roce 2006 to bylo průměrně 42 dnů, v roce 2008 hodnota dosáhla neuvěřitelných 98 dnů a následující dva roky skokově klesla na 30 respektive 14 dnů. První 3 období bylo vše dáno vysokou závislostí na dodávce peněz od externích odběratelů a laxním přístupem při výběru členských příspěvků a jiných příjmových položek pro místní skupinu. Už jen s ohledem na vlastní reputaci si nemohla místní skupina dobrovolně dovolit takto oddalovat své platby. Vzhledem k přihlédnutí na neziskovou organizaci se dají vysoká čísla očekávat. Proto je více než pozitivní, že se podařilo místní skupině vytvořit takovou politiku činnosti, kdy se daří mít finanční prostředky v době, kdy je nutné svým odběratelům zaplatit.

tabulka 6: Poměr dob obratu pohledávek a závazků

	2006	2007	2008	2009	2010
Poměr dob obratu pohledávek a závazků	0.00	0.17	0.36	1.10	1.12

Graf 13: Poměr dob obratu pohledávek a závazků



Zdroj: Vlastní zpracování

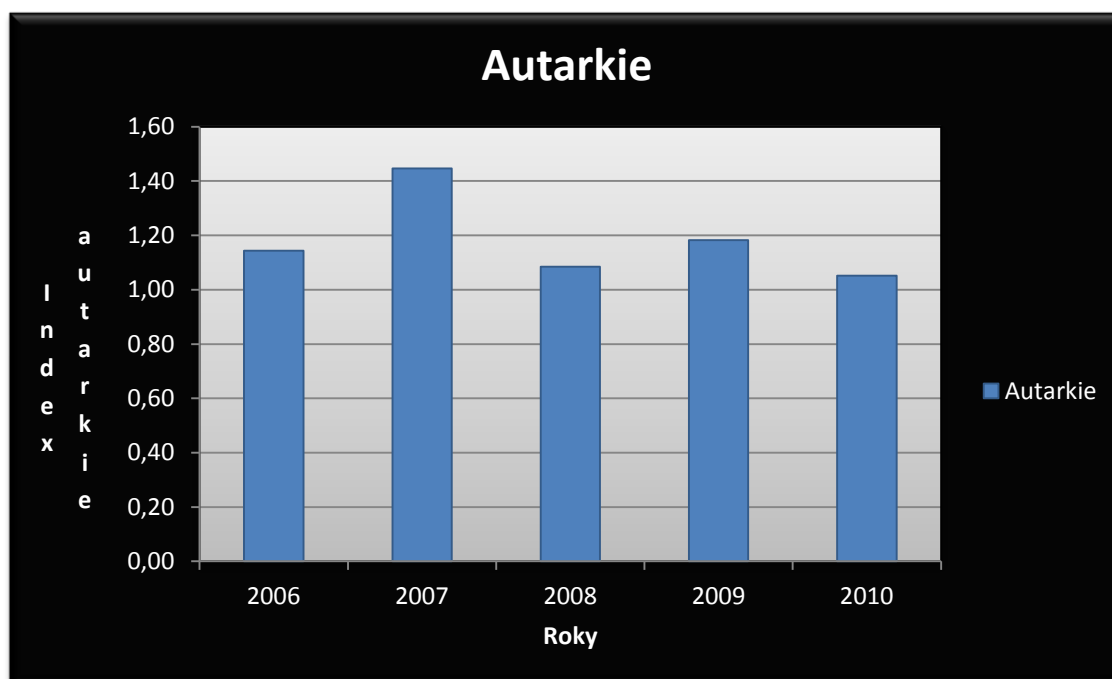
Komentář: Z tabulky porovnávající poměrově dobu obratu pohledávek a závazků je patrné, že zjištěný index má neustále rostoucí charakter. V tomto případě je ideální dosahovat hodnoty 1,0. Je to z důvodů, že by se měla doba zaplacení pohledávek rovnat době uhrazení závazků. Z celého výpočtu je patrné, že první 3 roky se držel index hodně nízko a informoval o tom, že místní skupina dostává dříve peníze z pohledávek, než platí svoje závazky. V roce 2009 a 2010 už hodnota ukazatele překročila číslo 1 a to značí naopak delší dobu, než získáme peníze z pohledávek oproti závazkům, které MS splatí. Dle literatury by neměla indexová hodnota být výrazně vyšší oproti číslu 1, což se v daném případě neděje. Přesto je potřeba sledovat, jestli se hodnota bude neustále zvyšovat či se začne vracet k hranici 1,00. Dosáhnout toho lze například zkrácením doby splatnosti na fakturách a snažit se o prodloužení lhůty splatnosti závazků.

3.3.8 Analýza autarkie

Pojem autarkie se dá přeložit jako soběstačnost. Cílem je analyzovat, do jaké míry je sledovaná organizace samostatná resp. závislá na svém okolí. Zvláště u neziskových organizací je toto velice důležitý ukazatel. Značí, jestli se vyskytuje v dané organizaci prvek samostatnosti a případně jej rozvinout dle možností na maximum. Mnoho takovýchto subjektů je čistě závislých na svém okolí, protože

nevytvářejí žádný příjem, potažmo zisk. U Vodní záchranné služby existuje možnost mít příjmy, proto je nezbytně nutné tuto výhodu oproti jiným organizacím využít.

Graf 14: Analýza autarkie na bázi příjmů a výdajů



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak již bylo blíže popsáno v teorii, autarkie je ukazatel, který odráží, do jaké míry je daná nezisková organizace soběstačná či hospodářsky vyrovnaná. Pro hodnocení místní skupiny byl vybrán ukazatel na bázi příjmů a výdajů, který spíše odráží cash flow v organizaci. Je účetně méně přesný, protože nedodržuje jednu z hlavních zásad účetnictví – zásadu aktuálnosti. Veškeré příjmy i výdaje nejsou vztaženy k období, kam věcně patří. Důležité je sledovat, zdali se daří organizaci v průběhu let udržovat zkoumaný index nad hodnotou 1. Jak je vidět v předchozím grafu, po celou dobu mezi lety 2006 až 2010 se index pohybuje více či méně nad hraniční hodnotou. Kromě roku 2007 ukazatel nijak významněji oproti jiným letům nevybočuje z trendové řady, která má spíše konstantní charakter. Nebyl zvolen výnosově nákladový ukazatel, protože je nutné nejdříve vysledovat, jestli se daří místní skupině udržovat pozitivně nastavenou linii v případě cash flow. Bylo by na jednu stranu lehce zavádějící prezentovat ohromné výnosy oproti nákladům, ale pokud organizace nedostane zapláceno, tato čísla MS nic nepřinášejí. Je nutné, aby dobře fungoval peněžní tok, který pomáhá skupině pracovat kontinuálně a ne pouze nárazově, jak to prostředky dovolí. Do zjištěného ukazatele na příjmové stránce jsou samozřejmě

zahrnuty dotace ze zdrojů města či krajských, které významně pomáhají při stabilizaci organizace. Obecně není doporučeno neziskovým organizacím se zadlužovat. V dnešní době není v této oblasti vůbec nic jisté. Nelze příliš jistě identifikovat fixní položky na příjmové i výdajové straně, aby se odhadla finanční situace na příští roky. Když už se místní skupina rozhodne půjčit peníze, je vhodné poohlédnout se nejprve v organizaci, jestli není někdo ochoten půjčit určitou sumu např. na nákup nezbytně nutného vybavení či překlenutí slabšího období a nutnosti vynaložit peněžní prostředky na rozvoj skupiny. Může se jednat o spoluúčast při projektech s dotacemi z fondů EU, které mohou zajistit organizacím určité možnosti pro rozvoj, ale v mnoha případech jsou vázány na částečné platby od žadatele. Evropské peníze je možné čerpat až do konce roku 2015 (2 roky po skončení platnosti balíku peněz určeného Evropskou unií pro Českou republiku).

Zrádnost celé situace spočívá v tom, že je nutné si uvědomit další případné výdaje spojené s pořízenou věcí. Je sice příjemné dostat například milion korun na novou základnu pro Vodní záchrannou službu někde u přehrady, když místní skupina nebude mít dostatek prostředků ji mnoho následujících let pravidelně sama financovat. Ani není nutné otvírat tak velké projekty, stačí mít pořízen nový člun s motorem, ale pokud nemá místní skupina peníze na nákup benzínu, oleje a dalších prostředků pro pravidelnou údržbu a servis může se stát, že tyto časem titulované "Danajské dary" způsobí nemalé problémy, a nejen při sledování vývoje indexu autarkie.

Mnohdy je opomenuto, že našetřit peníze na něco a koupit věc, není konec celého procesu. Naopak důležitým pokračováním je schopnost ufinancovat pořízenou věc z nějakých zdrojů, ať už vlastních či externích. Cílem každého projektu pro pořizování je nastínit si možnosti dalšího financování. Pokud se to bude týkat výše zmíněné základny postavené někde u přehrady, bude zde velice viditelné pro kontrolní orgány, jestli daná organizace je schopna dostát svým závazkům při pořízení investice z dotace. Většinou se životnost projektu nastavuje na minimálně 5 let, po které musí být fungování projektu zabezpečeno, jinak hrozí odebrání dotace. Proto je nutné v žádostech převážně o unijní peníze dobře pročíst smlouvu, nebo i s právníkem a zamyslet se nad tím, jestli nemohou vzniknout v budoucnu finanční problémy takového rázu, že neziskové organizaci bude reálně hrozit likvidace. Problém se může objevit i u rozsahově diametrálně odlišných věcí. Z dotací lze koupit třeba i plavky pro

trénování v bazénu. Ze zkušenosti každého plavce je jasné, že plavky nikdy nikomu 5 let při pravidelném tréninku v chlorované vodě nevydrží. Jenže se může stát, že za 4 roky budou chtít úředníci zkontrolovat fyzický nákup vybavení pro záchranáře, ale většina plavek již pro svou nepoužitelnost dávno skončila v odpadním kontejneru a i zde může nastat problém s použitím dotací.

3.3.9 Rozklad běžné likvidity

Řízení schopnosti platit své závazky určitě patří mezi nejdůležitější prvky v organizaci. Proto je velmi důležité vědět, která část likvidity nejvíce ovlivňuje její výsledek. Pro optimální řízení této sledované oblasti je to nezbytné. Při výpočtu těchto dílčích ukazatelů je nutné provést meziroční srovnání. Výsledkem bude identifikace klíčových položek či naopak slabých míst, která vedou k disharmonickému fungování subjektu.

Graf 15: Rozklad běžné likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

KP – krátkodobé pohledávky

KZ – krátkodobé závazky

KFM – krátkodobý finanční majetek

Komentář: Pro řízení likvidity je velmi důležité zjistit vliv jednotlivých složek na celkový vývoj. Byl proveden rozbor běžné likvidity, jež je dobré znát pro optimální

řízení. Jak je vidět v grafu výše, do celkového průběhu promluvily pouze dvě složky – krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Místní skupina nevlastní žádné zásoby, tudíž je možné se věnovat pouze těmto dvěma ukazatelům.

V prvním sledovaném roce 2006 tvořil běžnou likviditu pouze finanční majetek. Organizace neměla žádné pohledávky, ty se objevily až v následujících letech. V roce 2007 a 2010 tvořily průměrně hodnotu kolem 19 %. V letech 2008 a 2009 se jejich podíl zvýšil na průměrných asi 47 %. Je to dosti vysoké číslo, které se naštěstí podařilo snížit na nezbytně nutnou hranici. Optimální je, aby se běžná likvidita MS skládala převážně či spíše absolutně z krátkodobého finančního majetku. Je to dáno tím, že je vhodné mít co nejvíce svých prostředků okamžitě k dispozici a nečekat na své odběratele do doby, než budou schopni a ochotni zaplatit své závazky.

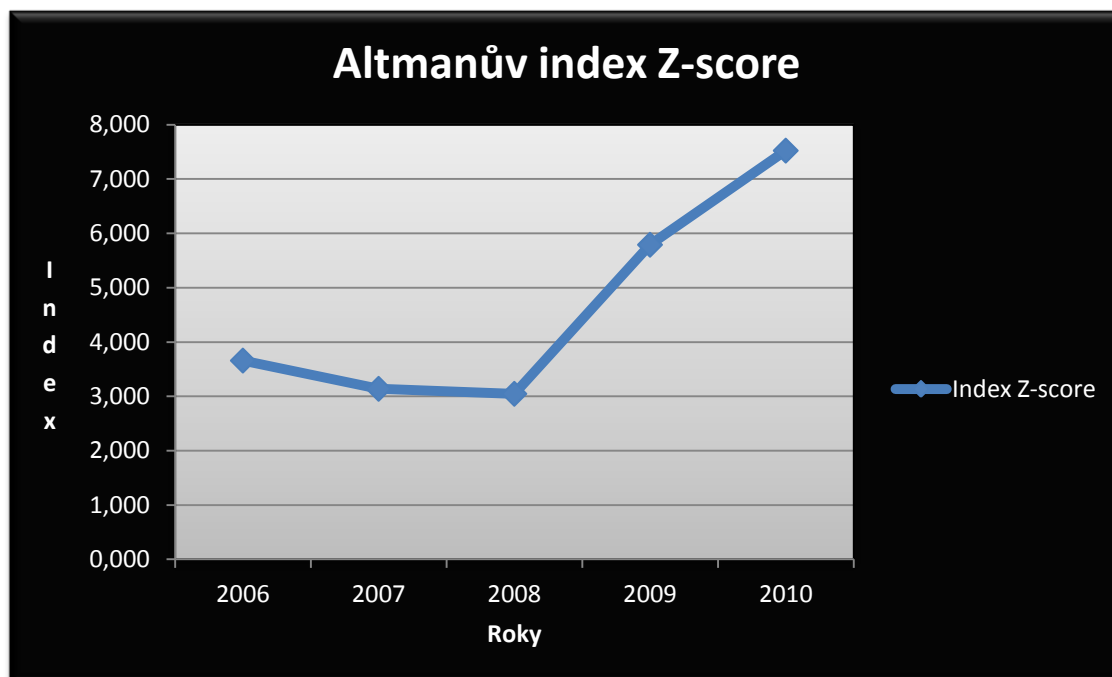
Bylo by vhodné, kdyby místní skupina průběžně sledovala orientačně výši svých pohledávek a finančního majetku. Problémem rozvahy je její statický charakter. Hodnoty jsou udávány vždy ke konci roku, ale celoroční detailní průběh plný možných rizik už není znám. Proto je doporučeno sledovat a řídit si svou schopnost splácet především dle "selského rozumu".

3.3.10 Altmanův model Z-score

Většina podnikatelů či organizací by ráda věděla, zda jejich firma je finančně zdravá a zda se náhodou neblíží krachu.

Jak na tom jsou, jim může napovědět právě Altmanův model. Ten je založený na poměrových ukazatelích, jehož úkolem je odhad budoucí finanční pozice a zejména pak **včasná predikce** finanční tísně neboli případného krachu. Cílem výpočtu bude přiřadit sledovanou místní skupinu do intervalů označujících vývoj organizace. Při nežádoucím trendu bude nutné apelovat na optimalizaci financování daného subjektu.

Graf 16: Altmanův index Z -score



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Posledním sledovaným ukazatelem u místní skupiny se stal Altmanův index Z-score. Jedná se o vícerozměrný bankrotní model. Výsledek výpočtu je dále podle hodnot interpretován a dá se podle jeho výše odhadnout budoucí finanční situace podniku. Výhodou modelu je zejména to, že celkem věrohodně předvídá bankrot asi 2 až 3 roky dopředu před skutečným bankrotem. Jak již bylo popsáno v teoretické části, byl vybrán index ve vzorci podle organizace, jejíž akcie nejsou obchodovatelné na burze. Mnoho autorů považuje tento výpočet jako nejvhodnější k posouzení bankrotní situace u nestátních neziskových organizací. Doposud nebyl vytvořen přímo aplikovatelný vzorec na tyto specifické organizace, přesto se dá částečně od tohoto modelu odrazit při celkovém hodnocení. Jsou stanoveny 2 hraniční hodnoty. První je 1,2 a odděluje shora šedé neurčité pásmo; zespodu pak jistá bankrotní situace. Druhou hodnotou je 2,9 a ta je rozdělena zespodu neurčitou šedou zónou a shora velmi dobrou finanční stabilitou pro podnik (zdravá organizace).

Sledovaná místní skupina dosáhla v roce 2006 hodnoty indexu 3,66 a mírně klesala až do roku 2008, kdy dosáhla nejnižší zjištěné úrovně 3,05. V posledních dvou zkoumaných letech se index dostal vysoko na úroveň hodnot 5,79 resp. 7,52 v roce 2009 a 2010. Poslední dva roky jsou velice významně ovlivněny přísunem dotací ze strany MÚ a také z KÚ. Díky tomu se VZS XY dostala dle hodnocení do naprosto

bezpečné oblasti a drží si nadále pevnou finanční pozici na svém poli působnosti. Je nutné být obezřetný, protože dotační politika není jistá a vůbec ne pravidelná a z roku na rok může místní skupina začít řešit existenční problémy. Proto je doporučeno sestavovat si 3 různé varianty vývoje finančních prostředků na další roky – pesimistický, reálný a optimistický.

3.4 Dotazníkové šetření

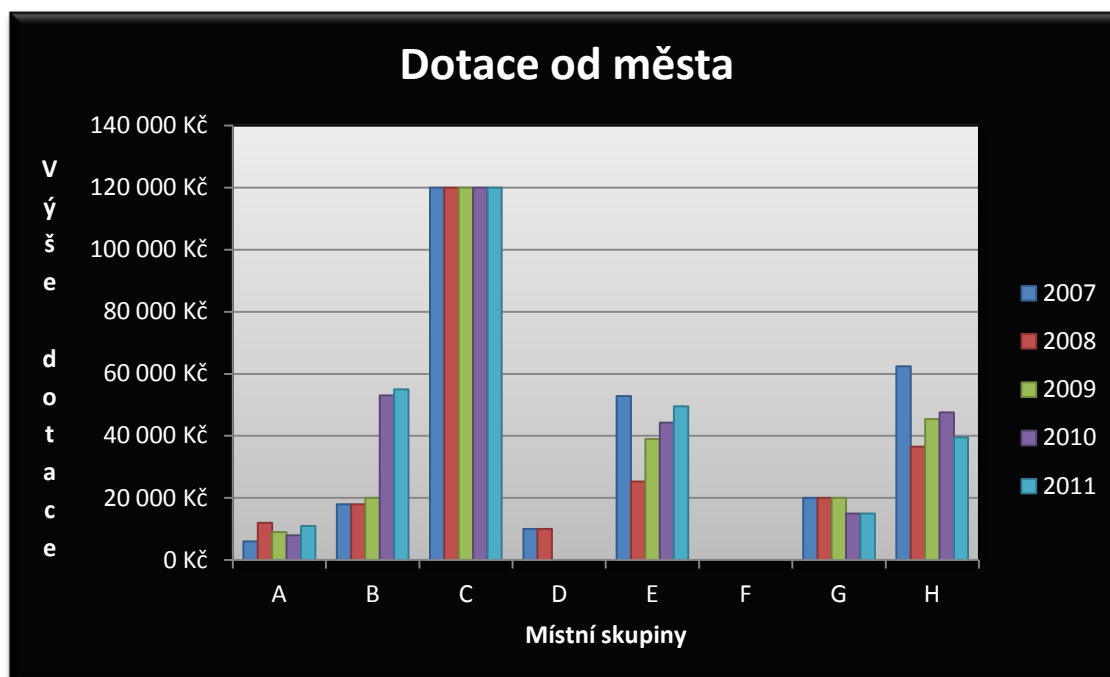
Dílčím cílem práce bylo provést analýzu fungování a financování Vodní záchranné služby. Dotazník byl zvolen jako vhodná forma pro zjištění některých důležitých údajů, které se vážou k finančnímu či jen obecnému fungování místních skupin VZS. Cílem celého šetření bylo analyzovat pár vybraných vzorků, které mohou sloužit jako obecně platný model fungování i pro ostatní subjekty. K tomuto účelu bylo vybráno pár reprezentativních vzorků místních skupin, jejichž data by měla orientačně typově vyjadřovat situaci v ostatních místních skupinách. Vzhledem k tomu, že si dvě místní skupiny nepřály být veřejně jmenovány, bude tento požadavek přenesen i na ostatní místní skupiny a veškeré prezentování výsledků bude probíhat pod anonymním označením. Respondenty těchto dotazníků byli lidé, kteří jsou v místní skupině zainteresováni v dané problematice a mají data, která byla žádána. Jednalo se jednak o předsedy či místopředsedy, případně pokladníky jednotlivých organizací.

Dotazník byl rozdělen do 3 hlavních částí, kde se zjišťovalo, jak daná místní skupina funguje z pohledu činnosti a financování. Jednotlivé otázky jsou průběžně napsány napříč celým průzkumem.

Oblast dotací od orgánů státní správy

1) Jak velkou dotaci jste dostali od města, ve kterém působíte?

Graf 17: Dotace od města



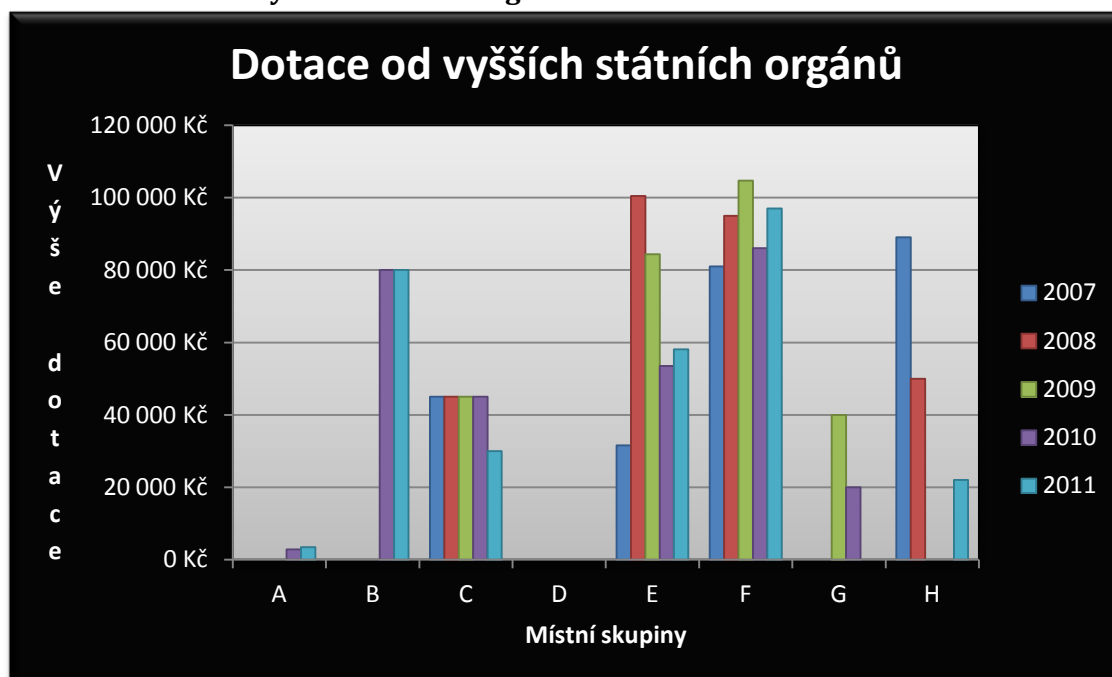
Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je vidět z grafu, absolutní výše částek je odlišná. Je to dáno samozřejmě velikostí místní skupiny a podporou, která je ze strany MÚ poskytnuta. Důležité je si povšimnout, že ve dvou případech vedení z radnice nepodporuje vodní záchranáře vůbec. Ve všech ostatních zjištěních je částka buď konstantní, nebo má v posledních sledovaných letech mírně rostoucí tendenci.

Prostředky byly vynaloženy hlavně na uhrazení nájmu za bazén, nákup plaveckých pomůcek, na zdravotnický materiál nebo jen všeobecně na činnost. V mnoha místních skupinách tato částka hraje významnou existenční roli. Vzhledem k tomu, že nelze příliš ovlivnit politickou garnituru státu, která se jednou za 4 roky objeví na místní radnici, nelze v tomto ohledu 100% zaručit trvalý budoucí růst finančních prostředků ze strany MÚ. Bylo by ale vhodné pro nově příchozí záchranáře ukázat důležitost podpory, kterou města daným místním skupinám zajišťují. Ať už je to s ohledem na volnočasovou aktivitu pro mládež či veřejně prospěšnou činnost, kterou záchranáři dělají. Možná ještě přihodit humanitární činnost.

- 2) Jak velkou dotaci (grant) jste dostali od vyšších orgánů? (Kraje, ministerstvo, regionální sdružení měst a obcí,...)

Graf 18: Dotace od vyšších státních orgánů



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z grafu je patrné, že výsledky získávání finančních prostředků od krajů, ministerstev a regionálních uskupení jsou velmi různorodé. Některé místní skupiny dostávají mnoho prostředků, protože se o ně město stará, jiné se snaží optimálně rozložit příjem financí mezi více subjektů státní správy a některé nedostávají vůbec nic, protože se naopak o fungování má postarat město, ve kterém sídlí. Toto politické přehazování "horkého bramboru" ve výsledku vede k tomu, že si musí místní skupina prostředky získat sama a naplňovat myšlenku veřejně prospěšné činnosti bez podpory státních orgánů, které by měly mít eminentní zájem na stabilním fungování dané organizace.

Nahodile se někde daří realizovat i získávání prostředků na jednorázové akce v podobě nákupu nového materiálu či vybavení pro profesionálnější fungování.

Celá kapitola podpory od státní správy jednotlivým místním skupinám lze shrnout jako zatím ještě postačující stav. Varování ale vzniká pro budoucí vývoj, protože vzhledem k očekávané stagnaci hospodářství, budou se omezovat také i finanční příspěvky ve všech výdajových kapitolách měst, krajů i ministerstev. Nezbyvá, než neustále poukazovat na myšlenku veřejně prospěšné činnosti, která slouží lidem a ne úzkému okruhu nadšenců.

Oblast spolupráce s firmami:

- 1) Dostáváte nějaké dary od podnikajících fyzických či právnických osob? (tzn., nemusíte dělat protislužbu formou reklamy, propagace)

Z průzkumu vyplynulo, že dary od podnikajících fyzických či právnických osob získávají celkem 4 místní skupiny. Zbytek není nijak podporován, což nabízí mnoho příležitostí, jak tento stav změnit. Detailní návrhy budou rozpracovány v závěrečné kapitole.

Skupiny, které dostávají dary, získávají podporu především v podobě materiálu na závody nebo pro svou činnost. Finanční podpora je až na výjimky symbolická.

- 2) Získáváte prostředky i od sponzorů? (za získané peníze musíte mít např. logo firmy na oblečení atd.)

Vyhodnocením odpovědí se došlo k podobnému závěru jako u předchozí otázky. Objevily se zde tři skupiny, které nedostávaly žádné prostředky. Naopak u těch, které odpověděly, že jsou sponzorovány, tak byly finanční částky o něco vyšší než v případě pouhého daru. Někde to byla opět forma slevy na nákup materiálu a dalších prostředků na činnost, jinde to byly částky jdoucí do desetitisíců. Buďto přímo od firem, které mají nějaká loga či reklamní bannery prezentované v přímé souvislosti s místní skupinou, jinde to byly peníze, které organizace získala za výcvik plavčků pro externisty.

- 3) Kolik podnikatelských subjektů vám přispívá do rozpočtu organizace?

Pouze v polovině případů se zkoumané místní skupiny vyjádřily kladně co do počtu podnikatelských subjektů, které jim přispívají do organizace. Průměrný počet se pohyboval na hodnotě 3. Tato hodnota sice splňuje podmínky vícezdrojového financování, bohužel tato hodnota se objevila pouze u poloviny skupin, jak bylo napsáno výše.

- 4) Jak oslovujete a získáváte případné sponzory a dárce?

Jedním z řešení pro navýšení počtu podnikatelských subjektů přispívajících do organizace je bezesporu zjistit, jakou formou jsou případní donátoři oslovováni. Z průzkumu mezi skupinami vyplynulo, že nejčastější forma oslovování a kontaktu probíhá osobní návštěvou. Na dalších místech se umístily psaný dopis a také pozvánky na akce pořádané místní skupinou vodních záchranářů.

Osobní práce s dárcem, kontakt člověka s člověkem (nikoliv papíru s institucí) je tou nejúčinnější, nejefektivnější a nejvýnosnější metodou. Volit bychom ji měli vždy, když je to jenom trochu možné a ostatní metody zkusit až později (třeba na základě osobní dohody s dárcem, nebo se zástupci konkrétní dárcovské skupiny). Prostředky nedává organizace organizaci, ale člověk člověku. Ze svého seznamu potenciálních dárců si vyberte ty dárcce, kteří vám připadají nejpřístupnější v otázce sponzorování.

Dobré je také vědět, kolik můžeme po dárci vyžadovat, jaké jsou jeho možnosti a ochota darovat. U nadací, státních dotací a různých fondů je to většinou napsáno v jejich interních materiálech dostupných např. na internetu. U podnikatelů, různých privátních institucí či jednotlivců to bývá nepoměrně těžší. U právnických osob, pokud znáte jejich IČO či obchodní název, si můžete zjistit jejich finanční toky z obchodního rejstříku. Pokud nemáte žádné dřívější zkušenosti s dárcem a nemáte potřebné informace, je potřeba být opatrný. Příliš vysokou požadovanou částkou můžete dárcce odradit, příliš nízkou ho možná přímo urazíte. Zeptejte se těch, které dárcce podpořil před vámi, mohou vám poskytnout velice cenné informace.

Dárcovství nebo Sponzoring

Dárcovství	Sponzoring
Darování je souhrn hmotných i nehmotných statků, které dárcce dává a obdarovaný přijímá. Nemusí jít nezbytně o finanční dar, ale například i o know-how.	Sponzoring je nástroj komunikace na podporu určité události, akce, produktu nebo služby.
Hlavním principem je fakt, že dárcce nevyžaduje od obdarovaného žádné přímé protiplnění.	Sponzor poskytuje finance nebo jiné prostředky a za to dostává protislužbu. Sponzorský příspěvek je tedy „příspěvek s protiplněním“.
Dar nemusí být určen na jasně vymezený účel. V určitých situacích je vhodné účel definovat, např. pro potřeby zdanění (dárcce má možnost zkontrolovat užití daru).	Náklady na sponzoring jsou součástí firemních rozpočtů a nijak nesouvisejí s odpočtem z daní, jako je tomu u darů.
Z hlediska účtování se platí ze zisku (až do výše 5 % lze odepsat ze základu daně).	Z hlediska účtování se zahrnuje do nákladů.
Nejčastěji dlouhodobá podpora jedné	Nejčastěji krátkodobá, jednorázová akce

aktivity nebo organizace, pečlivě zvolené na základě dárcovské strategie podniku.	mediálního charakteru.
---	------------------------

Zdroj: *Základní informace o firemní filantropii*. [online]. 31.3.2006, [cit 24.4.2012]. Dostupné z:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-filantropie-pruvodce/1001234/39988/>>

Vlastní činnost

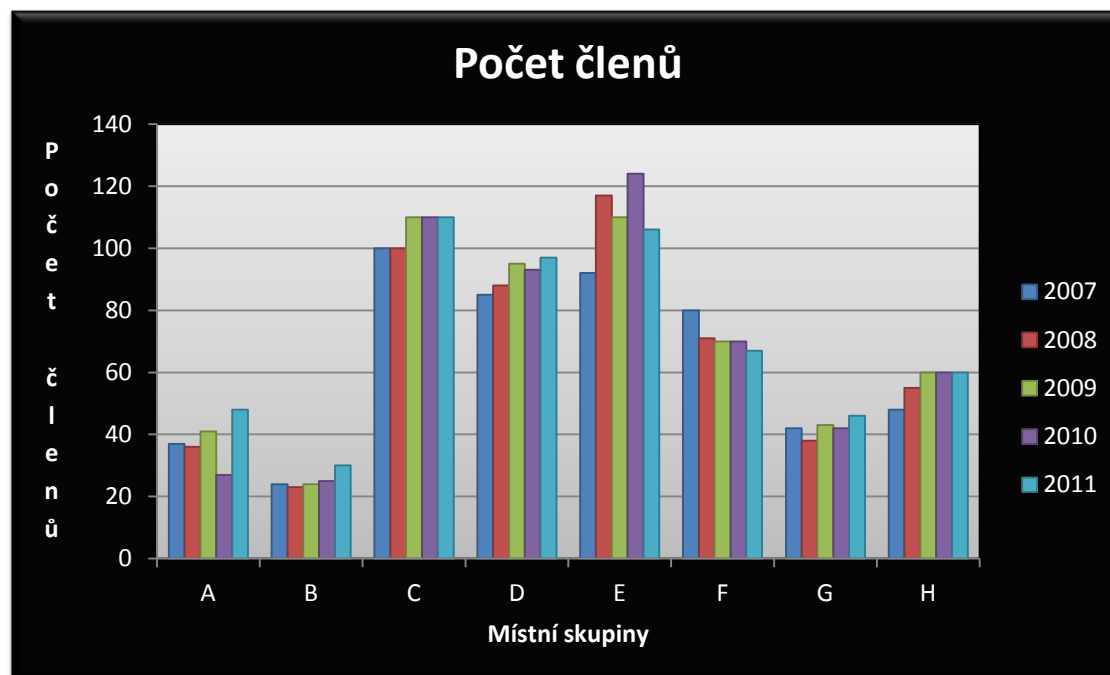
1) Popište, prosím, stručně hlavní činnosti, kde vaše místní skupina působí?

Náplň hlavní činnosti všech místních skupin vodních záchranářů byla téměř totožná, ale lišila se pouze ojediněle v některých případech. Byly to především tréninky a plavání na krytých bazénech, služby na koupalištích či v aquaparcích, dále dozorování na vodních plochách, práce s mládeží, zajišťování sportovních a technických akcí, výcvik a výuka první pomoci či spolupráce s Integrovaným záchranným systémem.

2) Kolik máte členů?

Cílem je zjistit, kolik má daná organizace zaregistrovaných členů, kteří se mohou podílet na činnosti organizace. Ať už se jedná o počet záchranářů, kteří platí každoročně členské příspěvky nebo počet lidí, kteří si mohou udělat kvalifikace a svým vlastním přičiněním se podílet na možném získávání prostředků díky službě vodního záchranáře. Je vhodné sledovat i trend nárůstu či poklesu členů.

Graf 19: Počet členů

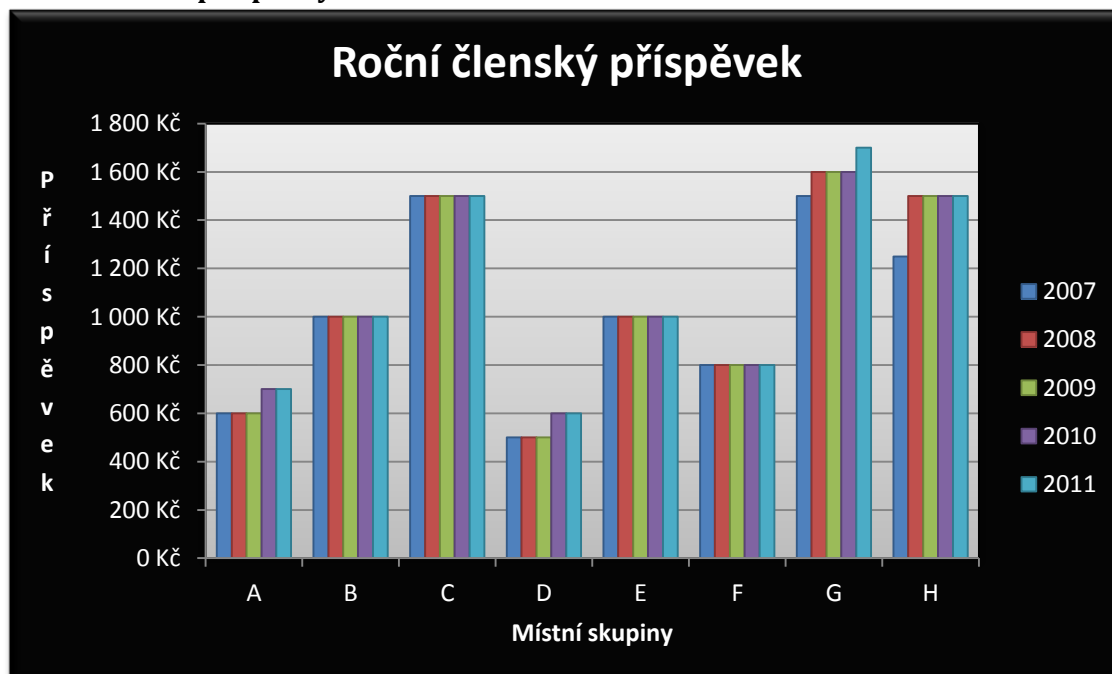


Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je vidět v grafu, počet členů v jednotlivých místních skupinách je relativně stabilní. Za sledované období let 2007 – 2011 se počet členů významně neměnil. Procentuální fluktuace je většinou stejná. Více je znát, když odejdou členové méně početných organizací, ale zároveň odchod členů u velkých sdružení je také citelně znát kvůli struktuře, která je daným počtům vybudována a přizpůsobena. Až na jednu místní skupinu, tak je vidět v grafu rostoucí trend počtu členů. Je dobré se snažit o co nejširší členskou základnu, ale při rozšiřování této základny je nutné si položit otázku, zda je potřeba kvantita nebo kvalita. Když se podaří získat pro činnosti vodního záchranáře 5 nadšených filantropů, může být mnohem lepší, než 20 lidí, kteří právě zkoušejí, jak by se dal trávit volný čas. Je nutné se všemi příchozími i stálými členy neustále pracovat. Chybou je zaměřit se jednostranně pouze na náborovou činnost a na první kroky nových členů v organizaci. Velký přínos má práce se stálými, dlouhodobými členy, kteří tvoří páteř fungování dané místní skupiny. S mnohem větším počtem členů vzniká i velká povinnost vynakládat řádově vyšší částky pro zajištění fungování. Ať už se to týká pronájmu bazénu na trénování či školení jednotlivých členů.

3) Jak velké členské příspěvky ročně vybíráte?

Graf 20: Roční příspěvky



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je vidět z grafu, výše ročního příspěvku na jednoho člena je dosti rozdílná. Nejnižší hodnota dosahovala v letech 2007 – 2009 u jedné místní skupiny 500 Kč, když zároveň jiná skupina vybírala roční členský příspěvek v hodnotě 1 700 Kč. Většina organizací během celého sledovaného období ponechala sazbu na stejné úrovni či ji nepatrně navýšila. I přes navýšení poplatku jsou rozdíly v násobcích jednotlivých částek. Je to samozřejmě dáno množstvím produktu a služeb, které za dané peníze člen obdrží. Pokud místní skupina netrénuje v bazénu a zaměřuje se spíše na otevřené vodní plochy, je jasné, že významné náklady na pronájem bazénu se nemusí rozpouštět mezi jednotlivé členy. Naopak pokud místní skupina často trénuje, má mnoho školení a zajišťuje provoz mnoha položek, které členové využívají, musí být roční příspěvek ekvivalentně vyšší.

Je dobré zanalyzovat si veškeré služby, které člen využívá a vykalkulovat částku, které by měla být hrazena z kapes jednotlivých členů. Více o tomto bude napsáno v kapitole návrhů v sekci Příspěvky od členů.

Podotázkou k výši ročního příspěvku byl dotaz, zdali místní skupina bere nějaký ohled na člena, co se množství odevzdaných peněz týče. Kromě jedné místní skupiny, mají všechny MS výši příspěvků rozděleny podle určitých kritérií. V drtivé většině je příspěvek snížen s ohledem na věk a na kvalifikace, kterých daný člen dosáhnul. Ať už se to týká absolutní částky v podobě např. 200 Kč sleva pro členy starší 30 let nebo ta stejná slevy pro člověka, který má kvalifikace uznávané Vodní záchrannou službou. Častěji se bere zřetel na slevy pro kvalifikované členy, má to větší motivační charakter být co nejvzdělanější a mít tu možnost zasáhnout do mnoha různých činností, které může VZS provádět.

Slevy pro každého člena může být nastavena i procentuálně, např. 20% z ročního příspěvku, takže oproti absolutním částkám se po změně ročního tarifu vybere více peněz než při určení fixní peněžní hodnoty.

V některých případech je zaveden i kombinovaný způsob placení příspěvků, kdy je celková roční částka rozdělena na 2 stejné hodnoty. První se platí během prvního pololetí a je dána pevně jako základní příspěvek pro všechny členy. Zbývající částka se platí druhé pololetí a ta se procentuálně poníží o kvalifikace, které daný jedinec má.

- 4) Kolik ročně fakturujete z činnosti na bazéně? Strháváte si nějaký "desátek" pro organizaci?

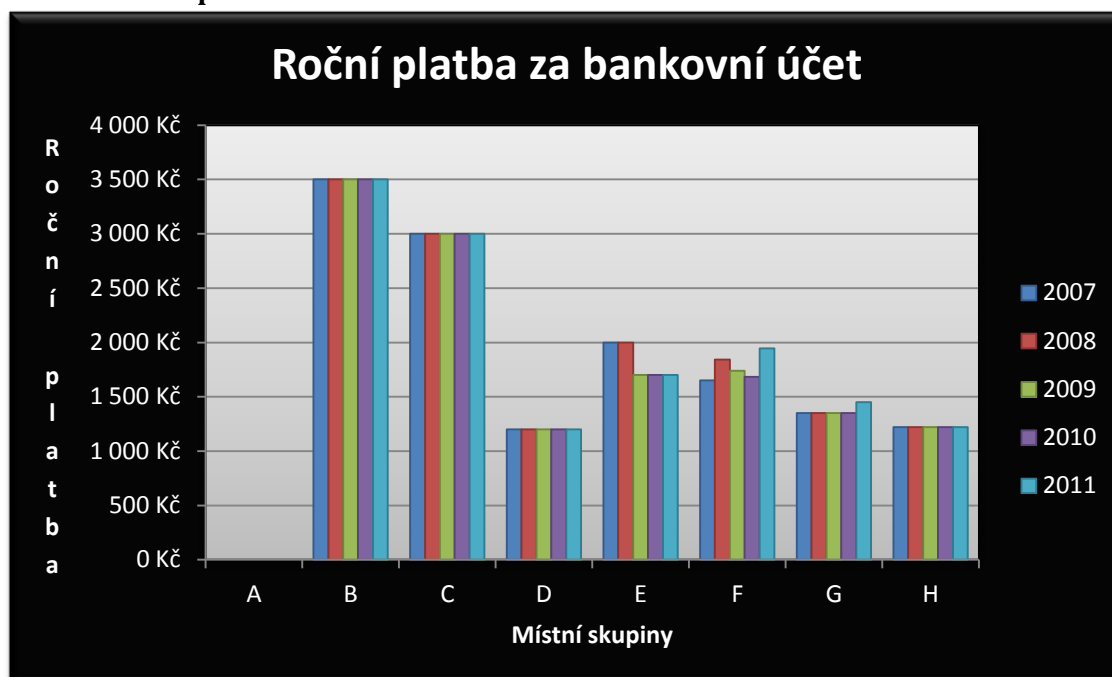
Polovina zkoumaných místních skupin se vyjádřila, že z činnosti na bazéně fakturuje určitou sumu. Další místní skupiny na bazénech či aquaparcích vůbec neslouží, zaměřují se spíše na dozorování na otevřených vodních plochách. Částka, kterou místní organizace získá ze zajišťování činnosti na bazéně je samozřejmě variabilní s ohledem na počet členů, kteří se na daných službách podílejí. Získané finance se pohybují v řádech desetitisíců až několika statisíců ročně. Vzhledem k tomu, že jsou peníze obratem vypláceny zpět sloužícím, je významné se v této oblasti podívat pouze na výši "desátku", který si může případně místní skupina strhnout z příjmu sloužícího pro potřeby organizace. Skupiny, které provozují zabezpečovací činnost na bazéně, si téměř všechny účtují 5 Kč z každé odsloužené hodiny, čímž jim vzniká čistý příjem do organizace. Našla se i skupina, která snižuje odměnu plavčků o 30 Kč na hod, ale absolutní výše vybrané částky byla napříč jednotlivými skupinami dosti podobná.

5) Máte nějaké vedlejší činnosti, kterými získáváte prostředky?

Většina místních skupin se vyjádřila, že podnikají některé činnosti, které nejsou přímo zakotveny ve Stanovách činnosti jednotlivých organizací a mají možnost získat více či méně významné finanční prostředky pro fungování. Někdo pořádá např. plesy, jiný zase má příjem z pořádání závodů nebo z prací pro externí organizace. Práce pro externisty byla např. potápěčská činnost či pomoc oddílu vodního motorismu. Částky se pohybují v rozmezí tisíců až desetitisíců korun za rok. Podotázkou k tomu bylo, zda existuje v místní skupině konkrétní osoba, která je pověřena získáváním prostředků na činnost organizace. Žádná skupina nemá nikoho pověřeného, o získávání prostředků se dělí většinou výbor nebo i členská základna významně přispívá k získávání podpory. Vzhledem k tomu, že činnost je dobrovolná a dá se říci nezisková, očekává se, že neexistuje nikdo profesionálně placený, kdo se živí získáváním prostředků pro organizaci – dnes moderně pojmenovaná profese: fundraiser.

- 6) U které banky má vaše organizace účet a kolik peněz ročně vydáte na jeho vedení?

Graf 21: Roční platba za bankovní účet



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je vidět z uvedeného grafu, částka, kterou musí místní skupina každoročně vynaložit na vedení bankovního účtu, se významně liší. Jednotlivé organizace mají zřízený bankovní účet u mnoha institucí, které jsou na trhu v ČR dostupné. Jedné se o Komerční banku, Poštovní spořitelnu, Raiffeisen bank, Česká spořitelna a Československá obchodní banka. Je vidět, že nejnákladnější je provozovat účet u Komerční banky, která odmítá přiřadit místním skupinám statut neziskovek a vede jim účty za tržní ceny. Oproti tomu Raiffeisen bank nabízí transparentní účet za nulové poplatky, který je k dispozici plně k nahlédnutí na jejich stránkách. Ne všechny organizace budou ochotné zveřejnit veškeré svoje hospodaření, protože i když je VZS brána jako nezisková organizace, přeci jenom to neodporuje realitě mít kladný hospodářský výsledek.

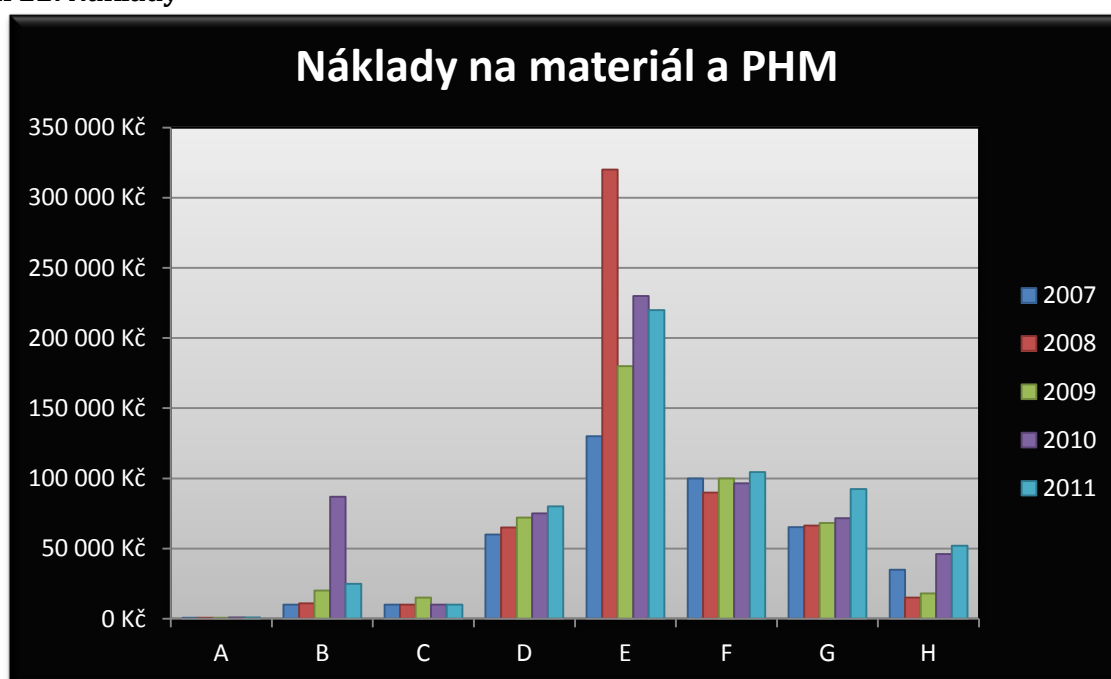
- 7) Pokud trénujete v bazénu, jak velké výdaje ročně máte?

Dotázané skupiny se vyjádřily k roční ceně pronájmu za bazén v řádech desetitisíců až statisíců korun. Je to dáno především počtem členů, kteří pravidelně navštěvují tréninky a počtem dnů, kdy tréninky probíhají. Existuje obrovský nepoměr

částky, kterou musí průměrně skupina vynaložit za roční pronájem bazénu vzhledem k počtu členů, které má. Na jednoho člena tak vychází částka od 500 Kč za rok až po 2 400 Kč. Cena pronájmu se moc ovlivnit nedá, protože se významně liší ceny ve velkých městech a menších obcích. Omezit činnost na bazéně není v rámci úspor vhodná varianta, protože plavání a dovednosti s tím spojené jsou tou hlavní podstatou fungování vodní záchranné služby. Řešením je pokusit se domluvit s pronajímatelem, jestli není možné snížit nájem s ohledem na charakter organizace, případně požádat MÚ o dotace na bazén.

8) Kolik vydáte orientačně ročně za materiál, pohonné hmoty, údržbu materiálu?

Graf 22: Náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Jak je vidět na analýze dat, částky se napříč jednotlivými místními skupinami velice významně liší. Většina skupin si drží řádově stejné výdaje na materiál a pohonné hmoty. Ať už je to v řádu stokorun, kdy se využívá stávající materiál a příliš se neobnovuje, až po statisícové částky. Je to samozřejmě dáno zaměřením a fungováním skupiny. Při dozorování na vodních plochách se spotřebuje významně více paliva a materiálu, než při práci na bazéně. Někde tvoří významnou položku benzín na dojíždění. Vesměs je vidět, že trend nákladů spojených s investicemi do materiálu a výdaji za pohonné hmoty, je rostoucí. Výkyvy, které jsou u některých místních skupin

vidět, jsou dány investicemi do materiálového zabezpečení skupiny. Peníze byly získány především z dotací či našetřených finančních prostředků.

9) Jak velkou částku dáte za školení vlastních členů?

Ze zkoumaných skupin pouze polovina místních skupin vydává nějaké prostředky na školení vlastních členů. Zde je těžko usuzovat, jestli opravdu všechny místní skupiny vyplnily dotazníky pravdivě, protože alespoň minimální výdaje na školení vlastních členů by měly být základem každého rozpočtu místní organizace. Sice teoreticky je tuto položku možné ušetřit, protože členové jsou vzdělávání jednou za určitý čas v rámci programu školených instruktorů VZS, ale nějaké interní vlastní školení by pro oživení a zautomatizování problematiky bylo taky vhodné. Ostatní skupiny vynakládají ročně částky v řádu tisíců až jednotek desetitisíců korun.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části budou rozebrány návrhy, které poslouží blanenské místní skupině k řešení její finanční situace. Zároveň jsou tyto podněty sepsány do obecně platného modelu, ze kterého mohou vycházet i ostatní skupiny vodních záchranářů a vylepšit si více či méně svou finanční situaci. Jednotlivé body poukazují na oblasti, kde se dá změnou zasáhnout do stávajícího nevyhovujícího stavu.

4.1 Bankovní účet

Jako jednou z diskutabilních položek na změnu a ušetření financí je bankovní účet. Většina místních skupin využívá relativně levné produkty bank na českém trhu, přesto zde existuje prostor pro změnu. Jak bylo možné vidět v analytické části, platby se pohybují od 1 000 Kč až třeba po 4 000 Kč za rok. Přemýšlet nad změnou by asi měly skupiny, jejichž roční obrát finančních prostředků se pohybuje v řádu tisíců až desetitisíců. Ty skupiny, které disponují ročními obraty ve statisících a výše se nad změnou účtu mohou zamyslet, protože v celkovém objemu ušetřit jednotky tisíc nepomůže tak velkým skupinám významněji v řešení jejich finanční situace.

V ideálním případě by měla mít Vodní záchranná služba v celé republice k dispozici jeden účet, ale v praxi je to dost nereálná záležitost hned z několika hledisek. Sice banky nabízejí možnost certifikátů pro disponování s penězi, takže se jakákoliv operace dá dohledat pro konkrétního člověka, na druhou stranu čím více lidí by s penězi přišlo do styku, tím větší nebezpečí zneužití se zde nabízí. Proto se jeví jako bezpečnější diverzifikovat riziko ponechat každé místní skupině vlastní bankovní účet.

Dnes se nabízí příležitost využít nově nastupující zástupce bankovního sektoru na český trh a svěřit jim své peníze za minimální poplatek. Ze všech institucí byly vybrány 3 banky, které splňují předpoklad zařídit si účet právě u nich. Důraz byl dán hned na několik podmínek. Účet si může zřídit právnická osoba (organizace), disponování s penězi je převážně zdarma a bankovní instituce má pobočky po republice. Pořadí je dáno podle abecedy, přehled nemá preferenční charakter.

ERA – v rámci poštovní spořitelny je také možné si založit účet pro neziskovky. Celé zřízení a vedení účtu je zdarma. K účtu je vydána také platební karta, kterou lze platit na vybraných kontaktních místech a za její užívání získávat slevy (např. v podobě levnějšího nákupu pohonných hmot.) Vzhledem k blízkosti České pošty ve vztahu k ERA, tak je vám zasílán i poštovní výpis zdarma. Tento účet také nabízí možnost nahlásit více disponentů s účtem (až 24 osob). Internetbanking je samozřejmostí. Nevýhodou je, že se bance inkasují platby za každou položku na výpisu v hodnotě 2 Kč. Kdo využívá aktivně bankovní účet, mohou ho transakce u této společnosti vyjít ve výsledku velice draho. V celé České republice je 62 kontaktních míst Poštovní spořitelny.⁴⁰

EQUA bank – je možné si také zřídit podnikatelský účet. Pro založení je nutné předložit jakýkoliv dokument, který banka bude považovat za dostatečný. Česky řečeno se to bude týkat opět hlavně předložení stanov VZS a zápisu z valné hromady místní skupiny.

Produkty jsou ve své podstatě zdarma, platí se např. 99 Kč, když účet celý měsíc vůbec nevyužíváte, dále 29 Kč za poštovní výpis z účtu, 9 Kč za výběr z jakéhokoliv bankomatu. Jinak všechny ostatní často využívané služby jsou zdarma (Internetbanking, autorizační SMS, atd.) V celé České republice je možné navštívit celkem 13 poboček. Banka využívá především propracovaný komunikační systém prostřednictvím internetu.⁴¹

FIO banka – nabízí celkem dva typy produktů. Jednak podnikatelský a také transparentní. Liší se hlavně v tom, že transparentní účet je volně přístupný a dohledatelný na internetu, co se pohybu peněz týče. Produkt je vhodný pro neziskové organizace, ale spíše nadačního charakteru. Pro VZS se hodí více podnikatelský, protože organizace si mnohdy vytváří svou činností vlastní příjem, který ze zákona nepodléhá uveřejňování přímo zainteresovaných složek.

⁴⁰ Zdroj: ERA - Poštovní spořitelna: *Pobočky a pošty*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <https://www.erasvet.cz/Kontakty/Stranky/Pobocky-a-posty.aspx?prohledejposty=Ne&prohledejfin=Ano>

⁴¹ Zdroj: EQUA Bank: *Sazebník poplatků*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.equabank.cz/dulezite-dokumenty/sazebnik-poplatku/>

Pro zřízení účtů je nutné předat stanovy VZS a zápis z valné hromady místní skupiny ustanovující jednatele organizace. Vedení účtu, Internetbanking, 10 výběrů měsíčně, příchozí a odchozí platba jsou zdarma. V celé ČR je aktuálně 60 poboček.⁴²

Existuje samozřejmě mnoho dalších možností, kde si zřídit účet, ale už se musí počítat s vyšší částkou za vedení účtu měsíčně, tudíž není smysluplné měnit jednu drahou banku za podobně stejně druhou. Dále existuje mnoho bank, kde se dá zřídit pouze účet pro fyzické osoby, což není v rámci organizace příliš vhodné řešení.

V rámci bankovního trhu se bohužel často dá setkat s jakousi částečnou formou diskriminace, která se dá jen velice těžce konkrétně vyjádřit. Každá banka má svoje interní produkty, které zákazníkovi nabídne až například po delší době setrvání u jejich finanční instituce či výhodné akce limitované krátkým časovým obdobím založení. Často se lze po vzoru např. mobilních operátorů setkat s přístupem, kdy zákazník odhlásí svoje služby, má v plánu přejít ke konkurenci, ale poskytovatel služeb najednou přijde s velice lákavou a jedinečnou nabídkou, která se téměř vyrovná konkurenci, tudíž nemáme důvod měnit stávající instituci.

4.2 Dárcovské SMS

Další možností, jak získat nějaké finanční prostředky je zřídit si službu dárcovství pomocí platby přes textovou mobilní zprávu. Tento systém využívá u nás hlavní orgán Vodní záchranné služby zastřešující všechny místní skupiny.

Existuje možnost zřídit přispívání pomocí DMS i pro jednotlivé místní skupiny. Bohužel místních skupin je více, než systém DMS dovoluje spolufinancovat. Celý systém je limitován pouze na 5 poboček, které se mohou ke své hlavní centrále připojit. Je zde možnost, že po vyřízení celého dlouhého a složitého registračního procesu se přihlásí prvních 5 nejrychlejších místních skupin, které budou peníze získávat přímo pro sebe. Podmínkou je ale vypracovat projekt, pravidelně zasílat finanční zprávy o hospodaření a jiné povinnosti.⁴³

Mnohem cílenější a účinnější se jeví podpora stávajícího systému DMS, který je zřízen Prezidiem vodní záchranné služby ČR. Cílem každé organizace by měla být podpora propagace této služby. Do svého propagačního rámce zapojit informaci, že tato

⁴² Zdroj: FIO Bank: *Podnikatelský účet*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.fio.cz/bankovni-sluzby/bankovni-ucty/podnikatelsky-ucet>

⁴³ Zdroj: DMS Dárcovská SMS: *Jak služba DMS funguje*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/pro-nno/jak-sluzba-dms-funguje.html>

možnost existuje pro drobné dárce. Vhodné je např. k oficiálním e-mailům připojit hlavičku, ve které se bude vždy automaticky objevovat zmínka o možnosti dárcovství. Aktuálně běží projekt s názvem "Bezpečně u vody – pomozte nám pomáhat". Cílem tohoto projektu, který plně souvisí s posláním VZS, je udržet a rozšířit rychlou a účinnou pomoc všem osobám ohroženým na životě a zdraví při koupání a vodních sportech na bazénech, koupalištích, vodních plochách, tocích a v jejich bezprostřední blízkosti a také v případech živelných katastrof a obecného ohrožení.

Na číslo 87 777 se pošle mobilní textová zpráva ve tvaru DMS VZS a z účtu každého dárce bude stržena částka 30 Kč. Z toho přímo VZS jde 27 Kč a 3 Kč stojí poplatek za službu.⁴⁴

Otázkou zůstává, jaký se bude vytvářet systém pro přerozdělování vybrané částky? Existuje hned několik variant. Může se celková vybraná částka rozdělit rovným dílem podle počtu zaregistrovaných místních skupin. Tato metoda ale není příliš vhodná, protože zdaleka nebere váhu a významnost jednotlivých místních skupin. Jako přijatelnější možnost se jeví rozdělit částku podle registrovaných členů v organizaci, čímž by každý dostal prostředky dle své členské základny. Není to zcela ideální systém, protože menší místní skupiny potřebují více peněz než ty velké, protože většinou všichni mají nějaké fixní náklady, které se mnohem lépe a radostněji hradí z kapes více členů. Bohužel ani toto není pravidlem, protože i malá skupina vodních záchranářů může disponovat mnohem většími finančními prostředky než velké místní skupiny.

Toto může být předmětem debaty zástupců jednotlivých místních skupin na každoroční celorepublikové konferenci v Praze. Podle prezentace republikové konference VZS z roku 2011 se dá od dárců vybrat kolem 100 000 Kč.⁴⁵ Tato částka je významná jako celek, ale když se rozdělí na mnoho dílů, už ztrácí tolik nadějnou podobu významné finanční injekce pro jednotlivé organizace. Tím, že tuto službu začnou podporovat veřejně i ostatní místní skupiny se může teoreticky tato částka několikrát zvýšit. Není nutná přímá reklama někde ve sdělovacích prostředcích, stačí např. informaci dát viditelně na titulní webovou stránku, kterou každoročně navštíví mnoho lidí. Další možností je např. vytvořit si hlavičku mailu, kde bude ke každé zprávě připojeno sdělení, že je možné formou DMS přispívat na chod VZS. To, že se

⁴⁴ Zdroj: DMS Dárcovská SMS: *Projekt Bezpečně u vody*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/projekt-632/bezpeCnE-u-vody--pomozte-nAm-pomAhat.html>

⁴⁵ Částka orientačně vychází z interního dokumentu republikové konference VZS z roku 2011

lidí nechodí koupat, ještě neznámá, že nemají důvod přispívat. Motivů k dárcovství je mnoho. Dárce může přispět dobrému kamarádovi, který ve VZS pracuje, přispět mohou lidé, kterým VZS pomohla, ročně se jedná až o 3 500 případů. Další možností je, že někdo blízký v rodině utonul a lidé budou chtít přispět VZS, aby tato tragédie nepotkala jiné rodiny. Navíc, pokud někdo nechodí plavat, neznámá to, že např. při firemním večírku na pronajaté lodi se nestane problém a nebude nutné zajistit pomoc sloužících členů VZS. To, že člověk doposud nevyužil služeb vodních záchranářů, neznámá, že jednou v budoucnu je nebude nutně potřebovat.

4.3 Zdravotní pojišťovny

Další velice zajímavou, ale komplikovanou možností, je získat finanční prostředky od zdravotních pojišťoven. Celý návrh je založen na tom, že se budou využívat zdravotní programy pojišťoven. Tyto organizace mají ve svém portfoliu zahrnuté programy péče o zdraví, kterými přispívají svým pojištěncům na všelijaké aktivity včetně plavání. Vzhledem k tomu, že jednou z hlavních podstat vodní záchranné služby by mělo být plavání, je dobré toho využít.

Mezi 3 největší pojišťovny v ČR co se počtu pojištěnců týče, patří Všeobecná zdravotní pojišťovna (VZP) s 6 450 000 klienty.⁴⁶ Dále je to Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky (ZP MV ČR) s 1 150 000 klienty.⁴⁷ Třetí největší je nedávno vzniklá Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (ČPZP) se 720 000 klienty.⁴⁸ Dá se z toho usoudit, že většina členů vodní záchranné služby je pojištěna u těchto zdravotních institucí.

U VZP lze čerpat ročně příspěvek ve výši až 500 Kč (250 Kč proplacení plaveckých kurzů a 250 Kč za členství u dané pojišťovny).⁴⁹ Pojišťovna MV ČR nabízí stejné částky, bohužel preventivní programy zveřejňují v průběhu roku a platnost těchto akcí bývá časově omezena. Je proto velice nutné pozorně sledovat informace o preventivních programech vystavených na internetových stránkách pojišťovny. Poslední sledovaná instituce ČPZP nabízí v rámci svých podpůrných programů

⁴⁶ Zdroj: Všeobecná zdravotní pojišťovna: *O nás*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/o-nas>

⁴⁷ Zdroj: Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra: *O nás*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.zpmvcr.cz/cz/o-nas/o-nas-o-nas.html>

⁴⁸ Zdroj: Česká průmyslová zdravotní pojišťovna: *Zdravotně pojistný plán na rok 2010*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: http://www.cpzp.cz/pdf/zpp_cpzp_2010.pdf

⁴⁹ Zdroj: Všeobecná zdravotní pojišťovna: *Program zdravý život*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/vyhody/financni-prispevky/zdravy-zivot/aktivity>

proplacení nákupu permanentních vstupenek na plavání. Maximální hodnota je opět 500 Kč.⁵⁰ Vzhledem k tomu, jak jsou si v tomto pojišťovny neuvěřitelnou náhodou podobné, jejich indiferentnost se využije pro další propočty.

Nejobtížnější a nejdiskutovanější je odpověď na otázku, proč by měl člověk utrácet své nasbírané body od pojišťovny zrovna na účet místní skupiny? Navíc třeba mnoho členů již tento systém využívá a snižuje si své náklady na úhradu členských příspěvků, které jistě nemalou měrou padnou na pokrytí nákladů za pronájmy prostor pro plavání.

Pro odpověď je potřeba se vrátit na začátek k titulku Vodní záchranná služba a popřemýšlet nad jejím významem, cílem a směřováním. Jakožto veřejně prospěšná služba by měla sloužit prospěchu veřejnosti a ne primárně jejích členům a zainteresovaným osobám. Každý by se měl říct, zdali chce podporovat dobrou věc nebo jestli chce z toho dotyčný vyjít bez úhony? Když se každý podívá například na ceny vstupů na bazén na jednu hodinu a srovná to s počtem hodin, které jsou mu umožněny za rok strávit ve vodě v porovnání s výší členských příspěvků, dostane se kolikrát na mnohem vyšší částku. V hloubi duše by měl mít každý záchranář v sobě trochu filantropie, která mu pomůže najít odpověď na všechny výše zmíněné otázky.

Číselně vyjádřeno by příspěvky od pojišťoven mohly nabývat pro některé místní skupiny velice zajímavých hodnot příjmů. Povinnost pro registraci místní skupiny je mít alespoň 10 členů v organizaci. Některé opravdu velké záchranné skupiny mají i přes 100 členů. Když se vezme v potaz, že i přes všechny náznaky podpory dobré věci se k tomuto projektu připojí odhadem 75 % lidí, dohromady se lze bavit o **příjmu mezi 3 750 Kč – 37 500 Kč**.

Pokud by někomu bylo líto této částky vydané pro místní skupinu, může využít i mnoha dalších složek preventivních programů s příspěvkem (např. pravidelná preventivní návštěva u lékaře).⁵¹

⁵⁰ Zdroj: Česká průmyslová zdravotní pojišťovna: *Bonus PLUS*. [online]. [cit 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.cpzp.cz/clanek/3264-0-Bonus-Plus.html>

⁵¹ Zdroj: Solanka - solná jeskyně Zlín: *Jak získat příspěvek od zdravotní pojišťovny*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: http://www.solankazlin.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=115&Itemid=79

4.4 Příspěvky

Významným zdrojem příjmů z vlastní činnosti jsou členské příspěvky. Jak bylo možné vidět v analytické části, částky, vybírané jednotlivými místními skupinami jsou dosti rozdílné. Záleží především na množství členů a nákladech, které jsou s činností nejvíce spjaty. Roční příspěvky se pohybovaly od 800 Kč do 2 000 Kč.

Ideální by bylo nastavit limit v rozmezí 1 000 – 1 500 Kč. Samozřejmě skupiny, které platí nemalé částky především za pronájem bazénu, si nemohou dovolit snížit o 500 Kč a více roční příspěvek na člena.

Pro místní skupiny, které vybírají ročně vyšší částky, existuje motivační systém, jak lidem zpříjemnit placení. Je možné roční částku rozdělit na dvě stejné hodnoty. Např. platit pololetně 1 000 Kč. Jedna taková hodnota by byla fixní, tudíž naprosto všichni členové by platili první pololetí 1 000 Kč. Druhá částka už by mohla být procentuálně snižena o kvalifikace, kterých daný jedinec dosáhl. Můžou se vytvořit skupiny kvalifikací, které vodní záchranáři využívají a slouží jim taktéž k jejich práci. Např. 10% sleva na kurz Vůdce malého plavidla, Kurz páteřní desky, potápěčské PADI atd. dále 20% sleva na kvalifikaci Z3, Z2, Hladinová služba. Pak 60% sleva na doktorské vzdělání MUDr. či instruktor Z1. V praxi to znamená, že se sečtou veškeré kvalifikace, které záchranář má a o tuto částku se mu sníží druhé pololetí příspěvek. Jedinec, který bude mít např. kvalifikace VMP a Z3 bude mít součtově 30% slevu z 1 000 Kč, takže zaplatí za druhé pololetí jenom 700 Kč členský příspěvek.

Tento systém sice způsobí v prvotní fázi úbytek příjmů pro místní skupinu, ale naopak motivuje vodní záchranáře ke zvyšování si svých kvalifikací, které se v důsledku mohou projevit mnohonásobně vyšším příjmem díky možnosti angažovat se za místní skupinu při využití těchto kvalifikací. (dozor na bazéně, hlídání vodních ploch, potápěčské práce,...). Je to investice do budoucnosti prostřednictvím vzdělávání, do vzdělávání se vyplatí investovat!

Ještě by bylo možné zohlednit slevy pro trenéry, např. ve výši odpuštění všech příspěvků, protože svou dobrovolnou prací se nemalou měrou podílí na soudržnosti a fungování jednotlivých skupin záchranářů.

Zohlednit věk při slevách na příspěvcích není špatná myšlenka, ale naprosto zde schází motivační charakter. Mladý záchranář těžko ocení slevu na věk, které dosáhne až třeba za 20 – 30 let setrvání u místní skupiny.

Velmi důležitou poznámkou je rozebrat, proč nepřenést příspěvek od zdravotní pojišťovny do fixní a povinné částky, kterou musí každý člen povinně zaplatit? Je nutné poukázat na dobrovolnictví, které je s touto činností velice spjato. Člověk musí mít na výběr, co chce s danou částkou udělat, zdali snížit svoje náklady na činnost nebo vzít na svá bedra určitý podíl a navíc formou daru přinést do organizace další peníze pro její růst a rozvoj. Jak řekl kdysi jeden moudrý muž – život je otázkou priorit.

4.5 Reklama na internetu

Moderním způsobem, jak získat finanční prostředky je nabídnout svou webovou adresu na prezentaci reklamy, která by přinesla další peníze. Předpokládá se existence internetové domény pro každou místní skupinu. Bohužel je zde mnoho aspektů, které ovlivňují rozhodnutí tento způsob využít.

Prvním ze způsobů je nechat si prostřednictvím různých internetových reklamních agentur vyhledat společnosti poptávající reklamní plochu na internetu. Problém, který je společný pro všechny typy reklam je, že návštěvnost jednotlivých stránek skupin vodní záchranné služby je příliš nízká na to, aby "problémy", které to přinese zdaleka převýšily očekávaný přínos. Podle statistiky přístupů na jednotlivé stránky se nabídnutý počet lidí pro reklamu pohybuje průměrně kolem 20 000 návštěv ročně. Větší a aktivnější místní skupiny samozřejmě mohou dosáhnout několikanásobně vyšších přístupů.

Existují dva hlavní způsoby, jak si nechat ocenit banner, který bude umístěn na webových stránkách. Buď se platí reklama za počet kliknutí na danou reklamu a příjem se pak lehce vypočítá počtem kliknutí násobený sazbou za jednoho člověka (PPC – pay per click) Sazba je sice zajímavá, kdy to může být 1 Kč za klik i více. Nevýhodou je, že u moderního člověka využívající ke svému životu internet, se vytvořila tzv. bannerová slepota, což označuje podvědomé ignorování grafické reklamy. Uživatelé internetu si natolik zvykli na typické tvary, animace a umístění bannerů, že je již vůbec nevnímají. Bannerová slepota často funguje i v případech, kdy banner nabízí produkt či službu, o které by jinak měl uživatel zájem.⁵² To ve výsledku vede k tomu, že z případných 20 000 přístupů na webové stránky pouze tak 1% lidí klikne na reklamu. Z toho lze velice rychle spočítat příjem v podobě 200 Kč.

⁵² Zdroj: Adaptic: *Bannerová slepota*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/bannerova-slepota/>

Další možností je zařídit si reklamu, která je placená za shlédnutí. (PPV – pay per view). Tento typ reklamy je placen za počet zobrazení stránky, kde je reklama umístěna. Standardizovanou jednotkou pro ohodnocení tohoto způsobu je cena vztažená na 1 000 zobrazení. (CPM – cost per mile). Většinou se cena pohybuje v rozmezí 20 – 600 Kč. Toto už se jeví jako zajímavý způsob získávání prostředků, protože když se vezme v úvahu 20 000 zobrazení a budeme v tarifu kolem 500 Kč CPM, **příjmy mohou za rok dosáhnout až 10 tis. Kč.** Reklama v řadu stovek korun CPM je placená ale za weby, které jsou velice specializované a osloví významný vzorek pro inzerující společnost. Na internetu se nejčastěji nabízejí všelijaké hazardní hry, bankovní produkty, oblečení aj., což ale je diametrálně odlišné od zaměření vodních záchranářů, tudíž nelze očekávat vyšší ocenění než v řádu desítek korun CPM. Pro místní skupiny by byla vhodné nabízet reklamní plochu pro firmy se zaměřením např. na potápění, vodácké vybavení, obchody s plaveckými potřebami atd. V těchto subjektech je potenciál získat zajímavé peníze. Doporučující je nabídnout takovou reklamu firmám, které působí přímo v místě působnosti záchranné skupiny. Tím by se mohl dosáhnout maximální efekt zacílené reklamy. Pro firmy musí být velice cenné propagovat své zboží a služby cíleně vzorku 20 000 lidí, kteří stránky navštíví než na prázdno vydávat peníze na širokou reklamu do novin a poštovních schránek.

4.6 Reklama na oblečení

Na výše zmíněný způsob reklamy navazuje další velice podobně založený způsob, jak získat finanční prostředky na činnost.

Místní skupiny, které provádějí pravidelně dohlížecí činnost u bazénů, mohou využít své oblečení jako prostor pro reklamu. Princip by byl dosti podobný jako na internetu. Je nutné se však dohodnout s případným plátcem, jak velkou plochu a umístění je možné využít a finančně ocenit. Vše by samozřejmě muselo být v regulích pravidel, jak musí být vodní záchranář ustrojen. Není možné nosit zelené tričko s logem firmy, které vnímá zelenou jako svoji podnikovou identitu. Reklama by musela být pouze formou nějakého pruhu na zádech či na hrudi, aby nenarušovala ostatní prvky označující záchranáře.

Tady se nabízí prostor pro větší různorodost firem, které mohou být propagovány. Není nutné oslovovat přímo typově podobné organizace se zaměřením na vodu, ale může se zkusit oslovit i např. nějaká finanční instituce. Argumentem pro

zaplacení v řádech několika tisíc (**ideálně desítek tisíc**) ročně je fakt, že se záchranáři pohybují v prostředí, které má mnohdy deseti až statisícové roční návštěvnosti. Tím, že je plavčík vidět více než ostatní lidé, se vytváří prostor pro viditelnou reklamu.

4.7 Pomoc při dozoru na kulturně-sportovních akcích

Bazény a aquaparky ale nejsou v každém městě, takže místo toho je nutné najít nějaké společný prvek pro všechna města a obce. Tím jsou zajisté všechny kulturní a sportovní akce, které se více či méně v dané lokalitě pořádají.

Pořadatelé si zajišťují první pomoc na akcích, které svým počtem návštěvníků nebo charakterem akce vytváří přímo nutnost mít na místě zdravotníky. I zde existuje prostor, kde se mohou členové Vodní záchranné služby realizovat a propagovat svoji organizaci, protože díky svým kvalifikacím a mnohdy letitými zkušenostem mohou zajistit velmi kvalitní předlékařskou první pomoc.

Mnohdy ale akce musí být striktně zajištěny profesionální posádkou zdravotnické záchranné služby (ZZS) a někdy stačí pouze převozová sanitka s diplomovanými specialisty či pouze proškoleným personálem.

Existuje několik možností, jak se připojit do toho zabezpečovacího systému a zajistit tím nějakou část příjmu pro místní skupinu. Je to pouze na domluvě organizátorů a profesionálních posádek, zdali nestačí pro nějakou akci pouze jedna či dvě posádky ZZS a na místo výdajů pro třetí posádku nabídnout stanoviště vodních záchranářů, kteří by se základním vybavením a znalostmi v případě nouze poskytli první pomoc do doby, než na místo dorazí z jiné části ZZS. Tímto by se pořadateli snížili náklady na zajištění akce. Cena dozoru zdravotnických záchranářů, kteří by mohli být jakýmsi nejbližším ekvivalentem ke členům VZS, a zároveň nemusel být na místě doktor, se pohybuje ve 3 největších městech ČR následovně: Praha – 450 Kč/hod⁵³, Brno – 450 Kč/hod⁵⁴, Ostrava – 800 Kč/hod⁵⁵. Z toho je patrné, že kdyby bylo možné nahradit nějakou posádku, mohlo by se účtovat např. 200 Kč/hod, což by mohlo odpovídat tomu, že členové VZS nejsou se svou výbavou na 100% úrovni jako ZZS.

⁵³ Zdroj: Zdravotnická záchranná služba Hlavního města Prahy: *Ceník služeb*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: http://www.zzshmp.cz/?page_id=657

⁵⁴ Zdroj: Zdravotnická záchranná služba Jihomoravského kraje: *Ceník služeb*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.zzs.jmk.cz/cenik>

⁵⁵ Zdroj: Záchraná služba Moravskoslezského kraje: *Ceník placených služeb*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.uszs.msk.cz/Default.aspx?subhref=cenikSluzeb>

Dozor převozové sanitky s vyškoleným personálem je oproti ZZS podstatně levnější. V přehledu cen jednotlivých společností nabízejících transport je cena často neuvedena s poznámkou, že ceník zdravotnického dozoru se domlouvá individuálně. Přesto cena pravděpodobně dosahuje částky mezi 150 – 300 Kč/hod. I zde můžou členové VZS téměř plnohodnotně nahradit jednotlivé posádky či alespoň koordinovat společně s nimi za nějaký příspěvek.

Samozřejmě ideální je mít v majetku místní skupiny vlastní převozovou sanitku s personálem a nabízet své služby. Příležitostí je mnoho. Mohou to být každoroční oslavy ve městě, ligová utkání fotbalistů, hokejistů, vodácké akce, dozor při akcích na vodních plochách, dokonce i různé demonstrace. Tady všude se dá využít možnost zajistit se členy VZS předlékařskou první pomocí. **Ve výsledku může tato účast přinést zisky v řádů tisíců až desetitisíců Kč za rok.**

4.8 Lokální propagace

Tento návrh je spojen spíše s kvalitativním zvýšením úrovně místních skupin VZS, než přímo s kvantitativním množstvím peněz, které tento návrh přinese.

Smyslem tohoto návrhu je více zviditelnit činnost jednotlivých místních skupin, protože to často vede ruku v ruce se zájmem sponzorů či potenciálních nových členů být součástí této organizace, která se angažuje v mnoha různých věcech.

Bylo by více než žádoucí, aby byl ve skupině zvolen někdo schopný a odpovědný vykonávat propagaci vůči veřejnosti. Prostředků k dosažení větší známosti je kolem mnoho.

První formou může být pravidelné psaní článků do místních novin. V každém městě či obci vycházejí jednou za čas nějaké místní zpravodaje či deníky, do kterých inzerent může zdarma psát články (NE inzeráty). Místní skupiny záchranářů se účastní jednou za čas všelijakých závodů, ať už jimi pořádaných nebo výjezdem do druhé části republiky, kde se zúčastnili s jakýmkoliv výsledkem nějaké sportovní akce. Cílem je průměrně aspoň jednou za 2-3 měsíce napsat nějaké poutavé pojednání o účasti místních vodních záchranářů na akci ve městě XY. Přesto, že není dosažen nějaký výjimečný výkon či umístění, tak už samotné pojednání o tom, že skupina lidí ve svém volném čase dělá nějakou zajímavou aktivitu, může vést k upoutání pozornosti blízkého okolí. Kromě závodů se může psát i bilancování uplynulé sezóny nebo naopak poukázat na to, že místní vodní záchranáři jsou plně připraveni postarat se o bezpečnost a zdraví

lidí na místním bazéně, aquaparku či přehradě. Cílem je vyhnout se placené formě reklamy v podobě inzerátů a dalších reklamních ploch.

Další možností je zviditelnit se obdobným způsobem na všelijakých sociálních sítích. Dnes se bohužel nejčastěji využívají hlavně Facebook a Twitter. Přesto, že existuje mnoho odpůrců komunikace těmito prostředky, doba si žádá přizpůsobit se a přizpůsobit se jednání většiny společnosti. Podnikatel může mít promyšlené revoluční novinky pro mnoho potenciálních zájemců, ale pokud nevyužije veškeré dostupné kanály, jak tuto informaci dostat ke konečnému zákazníkovi, může jeho nápad velice rychle padnout v zapomnění.

Návrhem je na těchto dnes ještě zatím populárních sítích založit skupinu místní vodní záchranné služby a **prezentovat tam pravidelně informace pro veřejnost.**

4.9 Nábor nových členů

Aby mohla každá místní skupina fungovat, musí mít vytvořenou dostatečnou základnu členů, kteří budou organizaci udržovat, potažmo i rozvíjet. Nabízí se hned několik možností, jak přilákat nové zájemce.

Jednou z možností je využít existující závodní plavecká družstva, která v mnoha městech při bazéně fungují a zajistit vzájemnou spolupráci. Mnoho plavců, kteří se již od útlého dětství věnuje pravidelným tréninkům, přijde kolem 15. roku věku na rozcestí, kde si začne sestavovat životní priority. Realitou ale je, že v tomto věku mnoho plavců končí svou kariéru, protože je nebaví plavat od jedné stěny bazénu ke druhé, chtějí začít trochu něco jiného. A toto je přesně ten okamžik, kdy by členové VZS nabídli přestup do jejich organizace a začali si vychovávat nového člena s velmi dobrým plaveckým základem a s postupně se vyvíjejícími záchrannými dovednostmi. Mnoho mládežníků nechce přímo skončit s plaváním, protože jsou na určitou sportovní aktivitu odmala zvyklí. Je to takřka ideální nový člen, protože má plaveckou techniku kolikrát lepší jak stávající vodní záchranáři, takže je nutné pouze naučit se speciálnímu záchrannému plavání a teoreticky je nový záchranář na světě.

Když v dané lokalitě chybí takovéto "sportovní líhně", existuje možnost si takovou plaveckou základnu vytvořit. Tento způsob je ale běh na dlouhou trať s nejasným výsledkem, přesto se najdou místní skupiny, kde se tento model úspěšně provozuje.

Cílem náboru nových členů je vyrovnat každoročně počet členů, kteří svou aktivní činnost ukončí z pracovních, rodinných, či jiných důvodů. S tímto by měla v krátkém až střednědobém horizontu počítat každá místní skupina a naplánovat si orientačně počty lidí, které by bylo vhodné zajistit pro stálost velikosti členské základny, nejlépe její počet ještě navýšit. Tady je nutné si dát pozor na jednu důležitou věc, kdy při náboru členů kvantita nesmí převážet kvalitu, nebo alespoň ne dlouhodobě.

4.10 Dotace od ministerstev

Velice zajímavou položkou při zajišťování finančních prostředků pro organizaci je poohlédnout se po různých programech a dotacích, které jsou na ministerstvech ČR vypisovány.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) vypracovalo dokument Státní podpory práce s dětmi a mládeží pro NNO na léta 2011 až 2015.⁵⁶ V něm jsou rozepsány cíle, které chce ministerstvo v následujících letech podporovat. Mezi nejzajímavější a pro vodní záchranáře přímo cílené jsou následující body programu:

- vytváření nabídky volnočasových a dalších vybraných aktivit v rámci členské základny jednotlivých NNO,
- odborné přípravy a vzdělávání dobrovolných pracovníků s dětmi a mládeží,
- rozvoj dobrovolnictví a dobrovolné práce s dětmi a mládeží,
- výchova dětí a mládeže v dalších vybraných oblastech, zejména k participaci, ke vzájemné toleranci a pochopení, ke zdravému životnímu stylu,
- rozvoj materiálu v technické základně NNO.

Z toho je patrné, že MŠMT vytváří velikou příležitost pro získání peněz na provoz a rozvoj jednotlivých místních skupin. V daném programu jsou detailně rozepsány podmínky na vypracování a účelovost dotací.

Dalším ministerstvem, které se může podílet na finanční podpoře projektů, je ministerstvo zdravotnictví. To každoročně vypisuje také seznam programů a podmínek pro získání finanční pomoci. Děje se tak orientačně asi v polovině kalendářního roku, takže momentálně není možné rozepsat bližší informace, pouze je potřeba

⁵⁶ Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Program státní podpory*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/1146>

nezapomenout na zveřejnění tohoto Národního programu zdraví.⁵⁷ V něm je samozřejmě i dotační program zaměřený na nestátní neziskové organizace.

4.11 Školení veřejnosti

Jednou z důležitých činností, kde by se mohly získat finanční prostředky a přímo tou souvisí s náplní organizace, je školit veřejnost v první pomoci. V dnešní době se prosazuje čím dál tím víc, aby se veřejnost nebála poskytovat první pomoc lidem v době, než je o člověka postaráno profesionálními záchrannými složkami.

Návrh je více se angažovat při školení veřejnosti ve znalosti PP. Prostor v osvětě je zde obrovský. Je možné začít s návštěvou např. základních škol. Záchranáři se mohou přímo ve třídě věnovat skupince např. 15 - 20 žáků, kteří teprve poznávají z laického hlediska prvně nové postupy, které se kolikrát významně liší od celospolečensky vnímaných metod. Cena jedné hodiny výuky žáků na základní škole se pohybuje kolem 300 Kč/hod.⁵⁸ Předpokládá se, že lze uspořádat jeden kurz pro jednu třídu na jednu hodinu. Kurzy mohou probíhat každoročně, a aby se hned vypotřebovala celá kapacita všech dostupných tříd v okolí, tak by bylo vhodné zaměřit se pouze na některé ročníky či třídy po dohodě s ředitelem školy. Když bude zájem, je samozřejmě možné proškolit celou základní školu během několika dnů a celý proces další rok zopakovat. Hrozí zde ale riziko, že děti už nebudou tolik soustředěné, protože pro ně činnost, která je omezena svou působností a kreativitou může být nezajímavá. U první pomoci se mnoho novinek a zajímavostí namyslet nedá. **V případě, že by místní skupina proškolila za rok 20 tříd, mohla by si přijít na 6 000 Kč za rok.**

Společnosti, které na trhu nabízejí své služby školení PP pro jednotlivce i firmy určují částku od 500 Kč/hod⁵⁹ - 900 Kč/hod.⁶⁰ V případě, že se podaří místní skupině získat zakázky jiných školících organizací či si najít nový subjekt mající zájem o školení, **může se opět reálně najít 10 subjektů, díky kterým se může vydělat 5 – 9 tis. Kč za rok.**

⁵⁷ Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví: *Národní programy podpory zdraví*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/narodni-programmz-cr-narodni-program-zdravi-projekty-podpory-zdravi_5263_2435_1.html

⁵⁸ Zdroj: Oblastní spolek ČČK Mladá Boleslav: *Školení první pomoci*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.cervenkykrizmb.cz/kurzy-prvni-pomoci/>

⁵⁹ Zdroj: Učíme se pomáhat: *Školení první pomoci*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.ucimesepomahat.cz/cenik.html>

⁶⁰ Zdroj: Nabídka kurzů první pomoci: *Školení první pomoci. LIBUŠE TEREZIE VOJTOVÁ*. [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://www.kurzprvnipomoc.cz/nabidka-kurzu-prvni-pomoc/verejne-kurzy/verejny-sestihodinovy-kurz.htm>

4.12 Změna formy fungování

Jedním z nejradikálnějších návrhů je změnit koncept fungování jednotlivých místních skupin, celkově změnit právní formu a přidružit se ke státnímu rozpočtu podobně jako Horská služba ČR. Toto je debata spíše pro právníky, kteří musí jasně definovat podmínky, za kterých by se musely všechny místní skupiny sloučit a jak by následně právně vystupovaly vůči svému okolí.

Myšlenka je ale taková, že by skupiny přestaly pracovat samostatně ve svůj prospěch a vznikl jeden velký celek, který by zastřešoval slabší skupiny a pomohl jim postavit se zpět na nohy.

Momentálně v ČR existuje sestupný trend co do počtu místních skupin VZS, tak i do počtu členské základny. Relativně brzy se může stát, že mnoho lokalit u nás nebude zabezpečeno pomocí, kterou Vodní záchranná služba nabízí.

Dle orientačních statistik bylo zjištěno, že pro fungování VZS jako celku by bylo zapotřebí ročně ze státního rozpočtu vynaložit asi 20 mil. Kč. Tyto peníze by pokryly největší náklady jako je pronájem bazénů, školicích středisek a nákup **nezbytně nutného** materiálu pro plynulý chod místní skupiny. Muselo by se samozřejmě také vyřešit, zdali vzniknou v některých lokalitách stále, profesionální jednotky nebo jestli bude hlídková služba zajišťována pouze nárazově jako doposud.

Horská služba dostávala od ministerstva pro místní rozvoj částku přesahující 100 mil. Kč ročně, která se nyní snižuje a dostává se mírně pod tuto hranici. Tato částka je vynaložena asi na 600 lidí, kteří se na tomto fungování podílejí.⁶¹ Na horách se zraní ročně několik tisíc lidí, ale smrt zde nalezne průměrně asi 30 lidí ročně. Je to také převážně sezónní služba.

Dle výkazu Vodní záchranné služby každoročně utone v průměru asi 230 lidí. Vzhledem k tomu, že Česká republika nemá moře, je to obrovské číslo. V mnoha přímořských státech neumírá na tonutí tolik lidí jako u nás. Jak už bylo uvedeno v počáteční analýze VZS, je možné jakousi metodikou státní správy vyjádřit hodnotu lidského života. Uvedena byla částka 360 000 Kč za jeden lidský život, který zaplatí pojišťovna. K tomu má mnoho lidí zařízení životní pojištění, které se musí také vyplatit pozůstalým. Navíc i stát díky ztrátě jednoho občana přichází o nemalé peníze. Kdyby se

⁶¹ Zdroj: LUBAS, Miroslav. *Horská služba má méně peněz. Omezí všechno, co se dá.* [online]. [cit. 24.4.2012]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=682580>

vzala teoreticky nejnižší možná hranice, kdy bude člověk vydělávat 10 000 Kč a zároveň díky životním nákladům tuto částku utratí v ekonomice, přijde stát ročně o 120 000 Kč. Pokud se zohlední, že příjem jedince každoročně vzroste i inflaci, dá se s touto diskontovanou částkou vůči budoucnosti počítat. V případě, že umřel mladý člověk, který měl např. ještě 50 let aktivního života před sebou, přijde stát o 6 mil Kč, které mohly posloužit ekonomice v jejím růstu.

Zde se nabízí otázka hlavně pro zákonodárce, jestli by nebylo vhodné najít v rozpočtech ministerstev oněch necelých 20 mil. Kč, které by významně pomohly pro zvýšení bezpečnosti u vody. Jednak ze strany posílené hlídkové činnosti a jednak získáním prostředků pro zvýšení prevence a osvětové činnosti mezi veřejností.

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo přiblížit fungování Vodní záchranné služby v České republice. Bylo nutné přiblížit význam a důležitost fungování této veřejně prospěšné organizace.

V teoretické části bylo podrobně rozebráno, jak mohou fungovat nestátní neziskové organizace, mezi něž se VZS řadí, protože je v ČR registrováno jako občanské sdružení. Nejdříve byly rozebrány jednotlivé typy neziskových organizací, se kterými je možné se podle platné legislativy v ČR setkat. Pak byl popsán vztah těchto organizací ke státu jako takovému. Důležitým rozbohem bylo provedení obecné analýzy finančního řízení neziskové organizace. Poté byly navrženy možnosti získávání finančních prostředků, které se velice často těmto uskupením nedostávají. I když definice neziskové organizace lehce svádí k myšlence absolutní nemožnosti dosáhnout kladného hospodářského výsledku, opak je pravdou. Mnoho sdružení dosahuje pozitivního výsledku a převážení výnosů nad náklady, přesto je nutné si uvědomit, že se tak často děje za přispění malé či velké řady různých dárců a sponzorů, bez kterých zajisté nemohou tyto organizace vůbec fungovat. Další částí teoretické práce bylo přiblížení práce a fungování tzv. fundraisera. Je to moderní termín, který vyjadřuje osobu, která se aktivně stará o získávání případně i spravování finančních prostředků v neziskových organizacích. V žádné analyzované skupině se však dosud tato osoba nevyskytuje, proto je to námět a výzva pro některé lidi věnovat svůj život práci pro veřejně prospěšné organizace. Součástí teorie byla i zpracované podklady pro finanční analýzu ve zkrácené podobě pro potřeby NNO.

V praktické části se nejprve detailně charakterizovala VZS jako celek a dále i jedna místní skupina samostatně. Nejprve byla provedena finanční analýza, která čerpala data v období 2006 – 2010 v jedné sledované místní skupině. Byly provedeny hlavní důležité výpočty včetně grafického znázornění průběhů vývoje jednotlivých ukazatelů. V rámci jednotlivých kapitol bylo také napsáno bližší vysvětlení dílčích ukazatelů v rámci možností co nejvíce prakticky vysvětlených na dané skupině.

Dílčí částí praktické práce bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo několik vybraných místních skupin VZS z České republiky, a udělal se přehled fungování ve 3 hlavních oblastech – podpora od státu, podpora od podnikatelských subjektů a analýza vlastní činnosti.

V poslední části byly provedeny návrhy, které jsou doporučeními jednak pro sledovanou místní skupinu, ale také zároveň cenným materiálem pro budoucí rozvoj i ostatních místních skupin.

Situace ve VZS je z hlediska financování a s tím spojené organizace na velmi špatné úrovni, proto doufám, že prezentované návrhy včetně nastíněných číselných vyhodnocení budou sloužit jako podnětný materiál lidem, kteří jsou v dané oblasti více zainteresováni a mohou dopomoci rozvinout na maximální úroveň aplikaci jednotlivých návrhů a doporučení.

6 LITERATURA:

- ČERNÁ, Alena a kol. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 stran. ISBN neuveden
- GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1.vyd. Praha : Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HYÁNEK, V. *Ekonomika neziskových organizací*. 1.vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 96 s. ISBN 80-210-3501-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KOVANICOVÁ, Dana. - KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. 288 stran. ISBN 80-85967-56-1.
- PLAMÍNEK, J. *Řízení neziskových organizací : první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních..* 1.vyd. Praha : Nadace Lotos, 1996. 186 s.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové Organizace: vznik, účetnictví, daně*. 9. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2007. 238 s. ISBN 978-7263-404-0.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. ISBN 978-80-251-1830-6
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- ŠKARABELOVÁ, S. *Když se řekne nezisková organizace*. 1.vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2002. 130 s. ISBN 80-210-3031-3.

- PEJCAL, Jakub. *MOŽNOSTI ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ VYBRANÉ NNO* [online]. Brno, 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/322799/esf_b?info=1;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Djakub%20pejcal%26start%3D1. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Hana JURAIDOVÁ, Ph.D.
- SŮVOVA, Helena a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 stran. ISBN 80-7265-027-0
- PEŘAN, Jan. *Finanční analýza podniku* [online]. Brno, 2009 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/137225/esf_m?info=1;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3DJan%20Pe%C5%99an%20agenda:th%26start%3D1. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. František Kalouda, CSc., MBA.
- ČERVENKA, Ondřej. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2010. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 105 stran. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph. D.

Seznam zkratk:

VZS – Vodní záchranná služba

ČČK – Český červený kříž

IZS – Integrovaný záchranný systém

HZS – Hasičský záchranný sbor

ZZS – Zdravotnická záchranná služba

ČR – Česká republika

MS – Místní skupina

NNO – Nestátní nezisková organizace

MÚ – Městský úřad

EU – Evropská unie

PP – první pomoc

Obrázek 1: Rozlišení pojetí finanční analýzy	14
Obrázek 2: Přehled hlavních skupin uživatelů finanční analýzy	16
Obrázek 3: Struktura rozvahy ve vazbě na typy rozhodování	19
Obrázek 4: Rozdělení zisku mezi jednotlivé subjekty	21
Obrázek 5: Návaznost jednotlivých finančních výkazů	22
Obrázek 6: Metody finanční analýzy	24
Obrázek 7: Rozklad Du Pont	39

Graf 1: Absolutní hodnota aktiv	51
Graf 2: Struktura aktiv	52
Graf 3: Struktura pasiv	54
Graf 4: Celkové náklady	57
Graf 5: Významné nákladové položky	58
Graf 6: Celkové výnosy	60
Graf 7: Významné výnosové položky	61
Graf 8: Variátor celkových nákladů	64
Graf 9: Analýza likvidity	65
Graf 10: Obrat kapitálu	68
Graf 11: Doba obratu pohledávek	69
Graf 12: Doba obratu závazků	70
Graf 13: Poměr dob obratu pohledávek a závazků	71
Graf 14: Analýza autarkie na bázi příjmů a výdajů	72
Graf 15: Rozklad běžné likvidity	74
Graf 16: Altmanův index Z -score	76
Graf 17: Dotace od města	78
Graf 18: Dotace od vyšších státních orgánů	79
Graf 19: Počet členů	82
Graf 20: Roční příspěvky	83

Graf 21: Roční platba za bankovní účet.....	86
Graf 22: Náklady	87

Tabulka 1: Bodování ukazatelů	42
Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Quick testu	42
Tabulka 3: Analýza likvidity	65
Tabulka 4: Doba obratu pohledávek	69
Tabulka 5: Doba obratu závazků	70
Tabulka 6: Poměr dob obratu pohledávek a závazků	70
Tabulka 7: Aktiva skupiny XY, roky 2006 - 2010	111
Tabulka 8: Pasiva skupiny XY, roky 2006 - 2010.....	11
Tabulka 9: Výkaz zisku a ztrát skupiny XY, roky 2006 - 2010	12
Tabulka 10: Výkaz zisku a ztrát skupiny XY, roky 2006 - 2010	13

Přílohy:

Tabulka 7: Aktiva skupiny XY, roky 2006 - 2010

(hodnoty v Kč.)	rok 2006	rok 2007	rok 2008	rok 2009	rok 2010
Aktiva celkem	154 370	116 137	102 764	78 992	73 925
A.					
Dlouhodobý majetek	99 608	59 764	34 861	9 960	0
A.I.					
Dlouhodobý hmotný majetek	99 608	59 764	34 861	9 960	0
A.I.1.					
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	124 511	124 511	124 511	124 511	124 511
A.II.					
Oprávky k sam.mov.věcem a souboru mov. věcí	24 903	64 747	89 650	114 551	124 511
B.					
Oběžná aktiva	45 930	56 373	67 903	69 032	73 925
B.I.					
Krátkodobé pohledávky	0	8 240	30 740	33 960	16 730
B.I.1.					
Pohledávky z obchodních vztahů	0	8 240	26 740	29 960	16 730
B.I.2.					
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	4 000	4 000	0
B.II.					
Krátkodobý finanční majetek	45 930	48 133	37 163	35 072	57 195
B.II.1.					
Peníze v pokladně	5 852	37	668	2 271	339
B.II.2.					
Účty v bankách	40 079	48 096	36 495	32 801	56 856

Tabulka 8: Pasiva skupiny XY, roky 2006 - 2010

(hodnoty v Kč.)	rok 2006	rok 2007	rok 2008	rok 2009	rok 2010
Pasiva celkem	154 370	116 137	102 764	78 993	73 925
A.					
Vlastní zdroje celkem	129 582	66 341	66 341	50 843	59 255
A.I.					
Vlastní kapitál	126 271	66 341	17 138	17 138	50 842
A.II.					
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 311	0	0	33 705	8 413
B.					
Cizí zdroje	24 788	49 796	86 000	28 150	14 670
B.I.					
Krátkodobé závazky	24 788	5 250	3 000	28 150	14 670
B.I.1.					
Dodavatelé	4 250	5 250	3 000	8 905	0
B.I.2.					
Závazky k zaměstnancům	14 138	41 593	76 126	12 245	11 170
B.I.3					
Dohadné účty pasivní	6 400	2 953	6 500	7 000	3 500

Tabulka 9: Výkaz zisku a ztrát skupiny XY, roky 2006 - 2010

(hodnoty v Kč.)	rok 2006	rok 2007	rok 2008	rok 2009	rok 2010
Výkaz zisku a ztrát					
A.					
Náklady celkem	213 559	295 282	317 752	346 331	391 220
A.1.					
Spotřeba materiálu	12 493	24 124	28 645	31 496	95 245
A.1.1.					
Spotřeba režijního materiálu	6 649	15 339	13 875	25 267	14 885
A.1.2.					
Spotřeba DDM do 40.000	2 973	0	12 420	3 230	79 459
A.1.3.					
Spotřeba benzín-člun	2 871	8 785	2 350	3 000	900
A.2.					
Cestovné	850	2 250	200	3 150	200
A.3.					
Ostatní služby	158 554	219 268	253 535	276 553	281 949
A.3.1.					
Plavání lázně	39 740	44 625	40 250	42 065	50 355
A.3.2.					
Telefon, poštovné, kopírování	9 584	13 403	7 383	8 820	8 522
A.3.3.					
Účastnické poplatky-kurzy, akce startovné	14 420	7 320	6 370	3 550	28 390
A.3.4.					
Předváděcí akce, služby, plavčík	93 810	151 670	199 532	222 118	202 867
A.4.					
Ostatní daně a poplatky	1 000	0	5 600	5 600	0
A.5.					
Bank.poplatky, odměna výbor, pojištění	16 759	12 046	5 069	4 632	4 066
A.6.					
Odpisy dlouh. nehm. a hm. Majetku	24 903	39 844	24 903	24 901	9 960
A.6.1.					
Odpisy dlouh. nehm. a hm. majetku	24 903	39 844	24 903	19 921	9 960
A.6.2.					
Odpisy majetku nedaňové	0	0	0	4 980	0

Tabulka 10: Výkaz zisku a ztrát skupiny XY, roky 2006 - 2010

hodnoty v Kč.)	rok 2006	rok 2007	rok 2008	rok 2009	rok 2010
Výkaz zisku a ztrát					
B.					
Výnosy celkem	216 870	295 282	317 752	380 036	399 633
B.1.					
Tržby z prodeje služeb	88 535	163 015	212 292	249 642	206 293
B.1.1.					
Tržby z prodeje služeb plavčíci	83 535	151 670	197 292	238 362	204 580
B.1.2.					
Provedená reklama	5 000	11 345	15 000	11 280	1 713
B.2.					
Úroky	9	6	8	9	10
B.3.					
Ostatní provozní výnosy	116	77 292	48 884	64 927	500
B.4.					
Tržby z prodeje DNHM	0	0	3 055	1 675	0
B.5.					
Přijaté příspěvky (dary)	27 625	87 406	26 016	22 304	39 703
B.5.1.					
Přijaté startovné	14 825	10 125	22 136	17 304	14 273
B.5.2.					
Přijaté dary, ostatní přísp. na činnost	12 800	77 281	3 880	5 000	25 430
B.6.					
Přijaté členské příspěvky	18 285	18 850	10 005	34 480	33 040
B.6.1.					
Přijaté členské příspěvky	17 865	18 850	10 005	32 480	31 170
B.6.2.					
Přijaté čl. přísp. minulých let	420	0	0	2 000	1 870
B.7.					
Provozní dotace	82 300	26 000	17 500	7 000	121 800
C.					
Zisk	3 311	0	0	33 704	8 413